CO.
LECȚIA
DE LEADERSHIP

PUBLICA

SETH GODIN

Ești de neînlocuit?

LEADERSHIP

LINCHPIN

Titlul original al acestei cărți este *Linchpin: Are You Indispensable?* de Seth Godin.

Copyright © 2010 by Seth Godin.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Publica, 2012, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GODIN, SETH
Linchpin : Ești de neînlocuit? / Seth Godin ; trad. din engleză de Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-324-8

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: George Chiriță

CORECTORI: Elena Bițu, Adina Dinițoiu

DTP: Răzvan Nasea



EȘTI DE NEÎNLOCUIT?

SETH GODIN

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea



Pentru Helene

Cuprins

Ești de neînlocuit? la o primă privire

Lumea s-a schimbat (din nou), iar miza este mai mare decât oricând. Acum ne confruntăm cu o revoluție în toată regula – o lume hipercompetitivă care presupune arta, darurile, teama și abilitatea dumneavoastră (sau a oricui altcuiva) de a aduce o contribuție indispensabilă la ceva de care vă pasă. Dacă nu sunteți de neînlocuit (încă), acest lucru se datorează faptului că nu ați făcut această alegere. Scopul meu este să vă ajut să înțelegeți că alegerea vă aparține.

Cuvânt înainte de Péter Barta 11

Introducere 13

Nu (mai) sunteți o rotiță neînsemnată în mașinăria capitalismului. Acum aveți de ales. Această carte schițează cele două căi pe care fiecare dintre noi le are la dispoziție, arătându-vă motivele pentru care este posibil să opuneți rezistență, refuzând să o apucați pe drumul mai puțin bătătorit (însă mai bun).

Noua lume a muncii 21

Am trecut de la două echipe (conducerea și forța de muncă) la o a treia echipă, oamenii de neînlocuit. Aceștia sunt deținătorii propriilor mijloace de producție, sunt cei care pot schimba lucrurile, care ne pot conduce și care au capacitatea de a realiza legături între noi. Dispariția fabricii face ca întregul sistem în jurul căruia ne-am construit viețile să fie astăzi răsturnat. Această stare de fapt poate constitui fie o imensă oportunitate, fie o uriașă amenințare. Revoluțiile sunt înspăimântătoare deoarece, uneori, noile beneficii perpetuează vechile suferințe. De data aceasta, aveți oportunitatea de a vă lansa pe piață cu ce aveți mai bun și de a fi răsplătiți pentru pasul făcut.

Gândiți-vă la alegerea dumneavoastră 49

Chiar aveți de ales. Puteți alege să vă lăsați dominați de teamă și de sistem sau să vă clădiți propriul drum, creând valoare în acest fel. Este datoria dumneavoastră să găsiți o soluție pentru a vă cartografia calea, căci acest demers este esențial.

Îndoctrinarea: cum am ajuns aici 63

Păcăleala constă în faptul că aproape tot ce ați învățat la școală sau ați aflat din media este un mit inventat, o fabulă concepută pentru a vă pregăti să deveniți un muncitor docil, la uzina locală. Școala există cu un scop, însă este posibil ca scopul cu pricina să nu fie cel la care vă gândiți.

Cum să deveniți un „cui de osie", fără de care nu se poate 77

„Cuiul de osie" sau omul de neînlocuit este o persoană care are capacitatea de a ordona haosul, cineva care poate inventa, poate stabili conexiuni, poate crea și transforma ideile în realitate. Toate instituțiile importante au oameni indispensabili, capabili să schimbe lucrurile în felul acesta.

Este posibil să muncești din greu într-un *cubicle*? 121

Pentru a deveni indispensabil trebuie să îndeplinești sarcini dificile. Să muncești din greu, în cel mai bun sens al cuvântului. Presupune să te implici fără rezerve în muncă, să duci la bun sfârșit sarcini care necesită maturitate, suflet și forță personală, acționând dintr-un motiv bine întemeiat. Persoanele de neînlocuit sunt genii, artiști și oameni care oferă daruri. Aceștia umanizează munca, fără a-și păstra emoțiile doar pentru acasă. A munci din greu nu mai înseamnă că trebuie să ridici, să dai la lopată sau să ascuți obiecte. A munci cu asiduitate presupune să fii destul de curajos(oasă) pentru a schimba lucrurile în bine.

Rezistența 151

Așadar, de ce este atât de greu? Se pare că este ceva biologic. În adâncul creierului nostru, se află amigdala, creierul reptilian. Acesta își propune să saboteze tot ceea ce pare amenințător, riscant sau generos. Nu veți scăpa de frustrare decât în momentul în care veți numi, veți recunoaște și vă veți confrunta cu rezistența.

Cultura puternică a darurilor 219

Arta este un dar. Un dar adevărat, nu un element al unei afaceri, nu o tranzacție în care intrăm cu gândul la reciprocitate. Cultura darurilor are o îndelungată istorie pe această planetă, iar înțelegerea modului în care leagă oamenii reprezintă o etapă esențială în încercarea de a deveni indispensabil(ă).

Nu există nicio hartă 253

Oamenii indispensabili nu așteaptă instrucțiuni, ci, mai degrabă, descoperă pasul următor. Dacă aveți o slujbă la care cineva vă spune ce pași trebuie să faceți, tocmai ați renunțat la șansa de a crea valoare.

Alegerea 273

Dacă valoarea este creată prin ceea ce alegeți să faceți (în opoziție cu lucrurile pe care le aveți din naștere), atunci esența încercării de a deveni indispensabil(ă) constituie o alegere. Hotărârea de a depăși anxietatea (falsa temere) asociată cu conducerea și conectarea este o alegere pe care puțini sunt dispuși să o facă.

Cultura conexiunii 303

Oamenii de neînlocuit nu lucrează într-un vid. Personalitatea și atitudinea dumneavoastră sunt mai importante decât produsul muncii pe care o depuneți, deoarece munca indispensabilă este aceea care stabilește conexiuni cu ceilalți.

Cele șapte abilități ale omului de neînlocuit 315

De ce calități aveți nevoie pentru a deveni indispensabil(ă), adică persoana fără de care nu se poate trăi?

Când lucrurile nu funcționează 325

Nu există garanții că piața (comerțul) vă va îmbrățișa ideile (arta). Iar atunci când conexiunea nu se creează, insistența oarbă nu este întotdeauna cea mai bună abordare.

Rezumat 333

Astăzi trăiți un moment de răscruce, o ocazie unică în viață și aveți șansa de a face o alegere. În fiecare zi, oameni la fel ca dumneavoastră aleg să meargă pe o cale mai puțin cunoscută, care le dă ocazia de a face alegeri și de a se impune. Se pare că în felul acesta ne împlinim potențialul ca profesioniști și cetățeni, răspunzând totodată cerințelor pieței. În loc să ne străduim să ne supunem conducerii, ca strategie pe termen lung, cu scopul de a dobândi mai multe lucruri și mai multă siguranță, avem șansa de a descrie o viziune puternică asupra viitorului nostru, pe care s-o transformăm în realitate. Acest nou vis nu are de-a face cu supunerea, fiind definit de viziune și implicare.

Mulțumiri 341

Bibliografie 343

Cuvânt înainte

Fiecare om are posibilitatea de a alege între a deveni un angajat conformist, docil, sau unul care să inspire, care să se impună prin originalitatea ideilor, un deschizător de drumuri. Oamenilor le place să îi aibă în preajmă pe acești indivizi care se impun prin forța ideilor, prin atitudine și argumentație.

Din perspectiva mea de manager al mai multor tipuri de instituții, pot spune că, un angajat indispensabil este întotdeauna un sfetnic bun în deciziile majore care se iau în cadrul organizației. Am lucrat cu oameni care au trăit într-un anumit sistem, ce nu le dădea frâu liber ideilor avangardiste, dar care erau specialiști în domeniul în care profesau și care își făceau foarte bine treaba. Aceștia puteau fi numiți oameni de neînlocuit, adevărați profesioniști, având un bagaj impresionant de cunoștințe de specialitate, însă, din cauza faptului că erau calibrați pe anumite procese de lucru, manifestau reticență în a-și exprima ideile inovative. Acest lucru împiedică dezvoltarea sănătoasă a organizației.

Am întâlnit însă și oameni care prin personalitatea și atitudinea lor reușeau să se impună și să stabilească conexiuni cu ceilalți. Aceștia posedau abilitați native de lideri și se poziționau ca oameni cheie, fără de care progresul organizației devine imposibil. Ei aveau convingeri și valori pe care insistau să le transmită organizației, reușind să definească totodată esența acesteia și să îi ofere unicitate și coeziune.

Este imperativ ca o echipa de top să fie alcătuită atât din „profesioniști", cât și din „vizionari", deoarece primii asigură îndeplinirea eficientă a sarcinilor, iar ceilalți îi pot motiva să țină pasul cu actualele tendințe de piața. Cea de-a doua categorie, „vizionarii" sunt și cei care la un moment dat, reușesc să se desprindă de cadrul organizațional și să își croiască propria afacere. Această transformare se produce în dublu sens, respectiv din angajat în angajator și din om de neînlocuit într-o organizație în om indispensabil atât în societate, cât și în viața economică.

Fiecare dintre noi ar putea fi un om de neînlocuit atât timp cât nu ne îndepărtăm de pasiunile noastre, ci perseverăm în a realiza tot ceea ce ne împlinește ca oameni, atât pe plan profesional, cât și personal. Numai fiind noi înșine ne putem arăta adevărata valoare.

Péter Barta, Director Executiv,
Fundația Post-Privatizare

Introducere

Sunteți genial(ă)

Dacă un geniu este o persoană care deține abilități excepționale și capacitatea de a găsi soluția nu tocmai evidentă a unei probleme, nu trebuie să câștigați Premiul Nobel pentru a fi genial. Un om genial examinează o problemă la care alții se poticnesc și o rezolvă.

Așadar, întrebarea este: ați făcut vreodată așa ceva?

Ați găsit vreodată o scurtătură pe care alții nu au putut-o găsi?

Ați soluționat o problemă care v-a pus familia în impas?

Ați găsit o cale de a face să meargă ceva care nu funcționa până atunci?

Ați stabilit o legătură personală cu cineva la care nimeni nu a putut să ajungă?

Măcar o dată?

Nimeni nu este genial tot timpul. Einstein avea dificultăți în a-și găsi casa când se întorcea de la muncă în fiecare zi. Însă cu toții suntem geniali din când în când.

Tragedia este că societatea (școala, șeful, guvernul, familia dumneavoastră) ignoră mereu rolul geniului. Problema este că civilizația noastră a încheiat un pact faustian, în care renunțăm la geniu și vocație artistică pentru o stabilitate aparentă.

Realitatea

Un tip mergea cu trenul în Spania, călătorind la clasa întâi și, spre încântarea sa, a observat că alături de el stătea Pablo Picasso. Făcându-și curaj, s-a întors către maestru și i-a spus: „Señor Picasso, sunteți un mare artist, însă de ce toate lucrările dumneavoastră și toată arta modernă sunt atât de ciudate? De ce nu pictați realitatea în locul acestor distorsionări?"

Picasso a ezitat un moment și l-a întrebat: „Cum credeți că arată realitatea?"

Bărbatul a pus mâna pe portofel, scoțând o poză cu soția sa: „Uitați, așa. Este soția mea".

Picasso a luat fotografia și a privit-o rânjind. „Chiar așa? Este foarte mică. Și plată, totodată."

Această carte este despre dragoste, artă, schimbare și teamă. Este despre depășirea unei conspirații care datează de numeroase generații, ce are ca scop subminarea creativității și avântului dumneavoastră. Este vorba despre capacitatea de a conduce, de a schimba lucrurile și a avea succes. Nu aș fi putut scrie această carte cu zece ani în urmă, deoarece, pe atunci, economia ne impunea să ne integrăm, fapt pentru care eram bine plătiți, și avea grijă de noi, dacă reușeam să o facem. Acum, că vă place sau nu, lumea vrea altceva de la dumneavoastră. Trebuie să ne gândim bine la felul în care arată realitatea în acest moment.

Ce-ar fi dacă ați putea deprinde un nou mod de a vedea, un alt fel de a dărui și de a vă câștiga existența? Și ce-ar fi dacă ați putea face acest lucru fără a renunța la slujba pe care o aveți?

Această carte nu se adresează excentricilor cu frizuri inedite pe care compania în care munciți îi pune la colț. Este o carte pentru dumneavoastră, pentru șeful și angajații dumneavoastră, căci cel mai bun viitor pe care îl avem la dispoziție este

acela în care ne implicăm cu adevărata noastră ființă, muncind cât de bine putem. Sunteți pregătit pentru așa ceva?

O promisiune: lumea viitorului (și această carte) nu este nici mică, nici plată.

De data aceasta este ceva personal

Acesta este un manifest personal, pledoaria mea pentru dumneavoastră. În momentul de față, nu mă concentrez asupra elementelor externe, asupra tacticilor pe care organizațiile le utilizează pentru a crea produse grozave sau pentru a răspândi idei importante. Această carte este diferită. Este vorba despre alegere și despre viața dumneavoastră. Alegerea nu vă impune să renunțați la slujba pe care o aveți, deși vă provoacă să regândiți modul în care vă faceți treaba.

Sistemul cu care am crescut este jalnic. Se destramă și mulți dintre oamenii la care țin suferă, deoarece lucrurile despre care credeam că vor funcționa nu merg. În fiecare zi, întâlnesc oameni care au atâtea lucruri de dăruit, însă au fost bruscați sau speriați suficient de mult, încât să se retragă în carapacea lor. Au devenit victime, pioni într-un sistem care se folosește de ei și îi subestimează.

A venit timpul să nu vă mai supuneți sistemului și să vă concepeți propria hartă.

Încetați să vă mai mulțumiți cu ceea ce este suficient și începeți să creați o artă care contează. Nu vă mai întrebați ce aveți dumneavoastră de câștigat și începeți să oferiți daruri care schimbă oamenii. Atunci și numai atunci vă veți fi realizat potențialul.

Timp de sute de ani, populația a fost sedusă, păcălită și îndoctrinată, spunându-i-se că trebuie să se integreze, să

urmeze instrucțiunile și să primească o plată în schimbul unei zile de lucru. Această epocă a luat sfârșit exact la timpul potrivit.

Sunteți inteligent(ă), contribuția dumneavoastră este prețioasă, iar arta pe care o creați este valoroasă. Sunteți singurul/singura care o poate face și trebuie să o faceți. Sper că veți lua atitudine, începând să faceți o diferență.

Alegerea

Scopul meu este să vă conving că există o oportunitate pentru dumneavoastră, o șansă de a vă schimba viața semnificativ în bine. Nu făcând ceva ușor sau ceva pentru care v-ați pregătit, ci înțelegând în ce fel s-au schimbat fundamental regulile lumii noastre și profitând de acest moment pentru a deveni cineva pe care lumea îl consideră indispensabil.

Totul începe cu o alegere simplă.

Știu că puteți face acest lucru și sper că o veți face. Și, odată ce o faceți, dacă o faceți, sper că veți împărtăși această idee cu cineva la care țineți.

Pactul „avem-grijă-de-tine"

Iată planul pe care părinții noștri și l-au făcut în ceea ce ne privește:

Lumea este plină de fabrici. Fabrici care fac fleacuri, asigurări și site-uri, fabrici care fac filme, au grijă de oamenii bolnavi și în care se răspunde la telefon. Fabricile acestea au nevoie de muncitori.

Dacă înveți cum să fii unul dintre acești muncitori, dacă ești atent(ă) la școală, urmezi instrucțiunile, ajungi la timp și te

străduiești din răsputeri, vom avea grijă de tine. Nu va fi nevoie să fii extraordinar, creativ sau să-ți asumi cine știe ce riscuri.

Te vom plăti cu o grămadă de bani, îți vom da o asigurare medicală și îți vom oferi o slujbă stabilă. Te vom prețui sau, cel puțin, vom avea grijă de tine.

Este un pact cât se poate de ispititor.

Atât de ispititor încât l-am adoptat timp de un secol. Am făcut astfel încât școlile, sistemele și guvernele noastre să susțină acest pact.

A funcționat. *Fortune* 500 a avut grijă de noi. Sindicatul profesorilor ne-a luat și el sub oblăduirea sa. La fel și oficiul poștal sau magazinul local. Am urmat instrucțiunile, am spălat sticlele, ne-am prezentat la timp și, în schimb, am primit ceea ce aveam nevoie. Acesta era Visul American. Și a funcționat vreme îndelungată.

Însă, confruntat cu competiția și tehnologia, pactul s-a destrămat.

Numărul locurilor de muncă nu înregistrează nicio creștere; asta în cel mai bun caz.

În numeroase industrii, salariile traversează un ciclu negativ.

Clasa mijlocie este asediată mai mult decât niciodată, iar viitorul pare întunecat. Nimeni nu mai are grijă de oameni - pensiile au dispărut; fondurile de pensii au fost înjumătățite și este greu de spus în ce fel vor evolua lucrurile. Este posibil să fiți o secretară care a muncit din greu, o persoană bine pregătită, care a oferit extrem de multe, meritând siguranță și respect. Însă chiar dacă meritați aceste lucruri, postul pe care îl aveți nu vă garantează că le veți obține.

Pe nepusă masă, cât se poate de neașteptat în schema lucrurilor, se pare că muncitorul supus a încheiat un contract păgubos. Masele educate, care muncesc din greu, fac

în continuare ceea ce li se spune, însă nu mai primesc ce li se cuvine.

Această situație aduce cu sine o minunată oportunitate.

Da, este o oportunitate. O oportunitate de a vă bucura cu adevărat de ceea ce faceți, de a ieși în evidență în raport cu colegii și cu clienții dumneavoastră și de a elibera geniul pe care l-ați ținut ascuns toți acești ani.

E inutil să munciți asiduu pentru a reabilita pactul „avem-grijă-de-tine". Acesta s-a evaporat și nu merită să vă văitați în legătură cu asta și nici nu este eficient să vă plângeți. Acum există un nou pact, unul care prețuiește mai curând talentul, creativitatea și arta decât supunerea.

De unde vine succesul?

În fiecare zi, șefii, clienții și investitorii fac alegeri dificile în legătură cu cei pe care îi vor sprijini și cei pe care îi vor elimina, disponibiliza sau evita.

În ultimii 20 de ani, am studiat 18 variante ale acestei întrebări simple. Câteva dintre acestea:

De ce anumite tactici funcționează mai bine decât altele? De ce unii angajați sunt mult mai productivi decât alții? De ce anumite organizații se ofilesc și dispar pe o piață tumultuoasă, în vreme ce altele prosperă? Cum se face că anumite idei au o mare arie de răspândire, iar altele sunt ignorate?

Cartea de față constituie răspunsul meu la această întrebare.

De unde provine mediocritatea?

Din două surse:

1. Școala și sistemul v-au spălat creierul, făcându-vă să credeți că treaba dumneavoastră este să vă faceți datoria și să urmați instrucțiunile. Dar lucrurile nu mai stau așa.
2. Toată lumea are în minte o voce furioasă și temătoare. Această voce este rezistența - creierul reptilian - care dorește să optați pentru mediocritate (și siguranță).

Dacă nu ați ajuns unde sperați, poate că este din cauză că regulile jocului s-au schimbat și nimeni nu v-a spus-o.

Regulile au fost scrise în urmă cu peste două sute de ani; au funcționat vreme îndelungată, însă acum nu mai merg. Este posibil să aveți nevoie de mai mult de câteva minute pentru a învăța noile reguli, dar merită să o faceți.

Dezvoltarea indispensabilității

Nu v-ați născut pentru a fi o rotiță în giganticul angrenaj industrial. Ați fost *instruit* să deveniți o astfel de rotiță.

Aveți la dispoziție o alternativă. Pentru a deveni o persoană de neînlocuit este nevoie de un proces, de un itinerariu, de-a lungul căruia vă veți dezvolta calitățile care vă fac indispensabil. Vă puteți antrena pentru a deveni important. Primul pas este cel mai dificil, pentru că este momentul în care realizați că aceasta este o abilitate și, ca toate abilitățile, poate fi (și va fi) îmbunătățită. Zi de zi, dacă vă concentrați asupra

darurilor, artei și conexiunilor caracteristice oamenilor de neînlocuit, veți deveni ceva mai indispensabil.

„*Nu internalizați modelul industrial.* Nu sunteți una dintre nenumăratele piese interșanjabile, ci o ființă umană unică, iar dacă aveți ceva de spus, *spuneți*-o și gândiți-vă în termeni pozitivi la propria persoană, în timp ce învățați să o spuneți mai bine."

– David Mamet

Suntem înconjurați de birocrați, conțopiști, oameni care interpretează totul literal, cititori de manuale, muncitori care vin la serviciu cu gândul la ziua de vineri, indivizi ce nu pot trăi fără ghidare și angajați temători

Problema este că birocrații, conțopiștii, oamenii care interpretează totul în sens literal, cititorii de manuale, muncitorii care vin la serviciu cu gândul la ziua de vineri, cei care nu pot trăi fără ghidare și angajații temători suferă. Suferă pentru că sunt neglijați, prost plătiți, concediați și stresați

Primul capitol al *Avuției națiunilor* de Adam Smith subliniază că, pentru a reuși, afacerile trebuie să segmenteze producția bunurilor în sarcini mărunte, ce pot fi îndeplinite de oameni prost plătiți, care urmează instrucțiuni simple. Smith evidențiază incredibila eficiență a unei fabrici de ace, în comparație cu cea a câtorva meșteșugari care fac ace manuai. De ce să angajezi un meșteșugar de ace extrem de talentat, dacă zece muncitori dintr-o fabrică de ace, care beneficiază de o minimă pregătire, pot - folosind o mașină și muncind împreună - să producă de *o mie* de ori mai multe ace, mai repede decât o singură persoană înzestrată, care muncește pe cont propriu?

Timp de aproape trei sute de ani, acesta a fost felul în care a funcționat munca. Patronii de fabrici au nevoie de slujbași supuși, prost plătiți și înlocuibili, care să le manipuleze utilajele

eficiente. Fabricile au creat productivitatea, iar productivitatea a produs profituri. A fost distractiv atâta vreme cât a funcționat (pentru patronii de fabrici).

Societatea noastră se zbate pentru că, în vremuri de schimbare, ultimii oameni de care aveți nevoie în echipa dumneavoastră sunt birocrații bine plătiți, conțopiștii, oamenii care interpretează totul literal, cititorii de manuale, muncitorii care abia așteaptă ziua de vineri, indivizii care au nevoie de ghidare și angajații temători. Masele supuse nu sunt de mare ajutor atunci când nu știi care este următorul pas.

Ceea ce vrem, lucrul de care avem nevoie, ceea ce trebuie să avem sunt ființele umane indispensabile. Avem nevoie de gânditori originali, provocatori, de oameni cărora le pasă. Avem nevoie de comercianți capabili să conducă, de vânzători care au capacitatea de a risca să stabilească o conexiune umană, de agenți pasionați ai schimbării, dispuși să fie respinși, dacă este necesar, pentru a-și impune punctul de vedere. Toate organizațiile au nevoie de un om de neînlocuit, capabil să strângă toate firele laolaltă și să producă o schimbare. Unele organizații încă nu au realizat acest lucru sau nu i-au dat glas, însă avem nevoie de artiști.

Artiștii sunt oamenii de geniu, capabili să găsească răspunsuri, conexiuni noi sau o nouă modalitate de a duce treburile la capăt.

Dumneavoastră sunteți această persoană.

Unde erați atunci când lumea s-a schimbat?

Am crescut într-o lume în care oamenii făceau ceea ce li se spunea, urmau instrucțiunile, își găseau o slujbă, își câștigau existența și la asta se reducea totul.

Acum trăim într-o lume în care bucuria și profitul rezultate de pe urma respectării regulilor s-au evaporat. Externalizarea, automatizarea și noul marketing îi pedepsesc pe toți aceia care sunt doar buni, obedienți și de încredere. Nu contează dacă faci fotografii la nunți sau ești broker de asigurări; a munci pentru altcineva nu mai duce automat la satisfacție.

Fabrica – sistemul acela în care munca organizată se îngemănează cu capitalul stăruitor, cu utilajele care îmbunătățesc productivitatea și cu profitul – s-a destrămat. Ohio și Michigan și-au pierdut „adevăratele" uzine, la fel cum fabricile din industria serviciilor s-au prăbușit la rândul lor. Mai rău, genul de slujbe extrem de puțin riscante și foarte stabile, după care tânjesc trei sferturi dintre noi, s-au transformat în capcane fără ieșire, care nu aduc altceva decât insatisfacție și riscuri nejustificate.

Esența problemei: clasa mijlocie aflată în câmpul muncii suferă. Salariile stagnează; siguranța slujbei este, pentru numeroși oameni, o amintire tot mai îndepărtată, iar stresul crește exponențial. Nu avem unde să fugim și se pare că nu avem cum să ne ascundem.

Cauza suferinței este dorința organizațiilor de a transforma angajații în rotițe substituibile ale unei vaste mașinării. Cu cât sunt mai ușor de înlocuit oamenii, cu atât pot fi plătiți mai puțin. Iar până acum, muncitorii au manifestat complicitate față de reducerea la statutul de marfă, la care au fost supuși.

Aceasta este oportunitatea dumneavoastră. Angajatul indispensabil introduce umanitatea, conexiunea și arta în organizația căreia îi aparține. El este jucătorul-cheie, cel fără de care este greu de trăit, persoana în jurul căreia poți clădi ceva.

Refuzați să vă plângeți în legătură cu economia și forțați-vă să realizați că slujba din fabrică nu mai există. În schimb,

recunoașteți oportunitatea de a deveni indispensabil, de a fi extrem de căutat și unic. Dacă Vaca Mov* este un produs despre care merită să vorbim, angajatul indispensabil - eu îl numesc „cuiul osiei" - este o persoană care merită găsită și păstrată.

Vă mulțumim că ne protejați de temerile noastre

Cum a fost posibilă îndoctrinarea a miliarde de oameni, care au fost determinați să-și îngroape geniul, să renunțe la visurile lor și să ajungă să creadă în ideea că trebuie să fie doar niște simpli angajați într-o fabrică, angajați care urmează instrucțiunile?

În parte, motivele au fost, fără îndoială, de natură economică. Munca în fabrică le oferea oamenilor mediocri, cu visuri mărunte, șansa de a-și schimba semnificativ nivelul de trai. Drept bonus, această nouă prosperitate aducea cu sine o pensie, stabilitatea locului de muncă și chiar o asigurare medicală.

Însă nu cred că toate acestea au fost suficiente pentru a explica adoptarea pe scară largă a unui mod de viață diferit. Elementul-cheie care s-a dovedit a fi determinant a fost această promisiune: *urmați instrucțiunile și nu va trebui să gândiți.* Faceți-vă treaba și nu va trebui să fiți responsabili de luarea deciziilor. Și, mai ales, nu trebuie să vă implicați genialitatea în muncă.

În toate corporațiile din fiecare țară din lume, oamenii așteaptă să li se spună ce să facă. Desigur, mulți dintre noi pretind că le-ar plăcea să dețină controlul și să aibă autoritate, umanizând munca. Însă, dacă ni se acordă o șansă, măcar pe jumătate, renunțăm cât ai clipi.

---

* *Purple Cow*, expresie care face trimitere la ceva ieșit din comun, este titlul uneia dintre cărțile lui Seth Godin, în care se arată că, pentru a atrage atenția, nu doar publicitatea trebuie să fie remarcabilă, ci, în primul rând, produsul căruia i se face publicitate (n.t.).

La fel ca civilii dispuși să facă orice le-ar spune un dictator, renunțăm la libertate și responsabilitate, în schimbul siguranței provenite din faptul că ni se spune ce să facem.

Am văzut acest lucru în licee, în Akron, în Bangalore, în Londra și în companiile start-up. Omenii vor să li se spună ce să facă, deoarece se tem (sunt îngroziți) să se gândească ei înșiși la aceast lucru.

Așa că acceptăm oferta. Suntem de acord să facem o anumită treabă, în schimbul unui set de instrucțiuni. Și, de-a lungul celor câtorva sute de ani în care această situație a condus la creșterea nivelului de trai, a părut a fi o înțelegere foarte bună.

PLUS (Procentajul Lucrătorilor Ușor de Substituit)

În epoca fabricii, obiectivul era să se atingă cel mai mare PLUS posibil. Gândiți-vă. Dacă poți înlocui cu ușurință majoritatea muncitorilor, îi poți plăti mai puțin. Cu cât îi plătești mai puțin, cu atât faci mai mulți bani. De exemplu, era posibil ca ziarul orașului să aibă patru sute de angajați, însă doar câteva zeci de oameni, vânzători și reporteri, erau greu de înlocuit fără a sta pe gânduri. Scopul era să se exploateze și să se apere avantajele strategice ale sistemului, nu ale oamenilor.

Astfel că am constituit organizații gigantice (partide politice, ONG-uri, școli, corporații), pline de lucrători ușor de substituit. Sindicatele au luat atitudine tocmai pentru că și-au dat seama că acțiunea coordonată era singura modalitate de a evita ca oamenii să devină simple mărfuri. În mod ironic, regulile de muncă pe care le-au trasat nu au făcut decât să exacerbeze problema, producând o uniformizare în rândurile muncitorilor.

Regula oamenilor obișnuiți

Una dintre cele mai populare cărți scrise vreodată despre construirea unei afaceri poartă titlul *The E-Myth Revisited* și iată ce spune autorul său, Michael E. Gerber, despre modelul de afacere perfectă:

> ***Modelul va fi operat de oameni ale căror abilități au cel mai redus nivel posibil.***
>
> Da, am spus cel mai redus nivel posibil. Căci, dacă modelul tău depinde de oameni cu competențe ridicate, va fi imposibil de reprodus. Astfel de oameni sunt greu de găsit pe piață. Totodată, sunt costisitori, ceea ce conduce la creșterea prețului produsului dumneavoastră.
>
> *Modelul afacerii ar trebui să fie astfel conceput, încât angajații să aibă cel mai scăzut nivel posibil al abilităților cu care să fie capabili de a îndeplini funcțiile cărora vor fi destinați fiecare dintre ei.* O casă de avocatură trebuie să aibă avocați, iar o clinică medicală trebuie să angajeze doctori. Însă nu este nevoie de avocați sau doctori străluciți. Lucrul de care aveți nevoie este crearea celui mai bun sistem prin intermediul căruia avocații și medicii buni să poată fi exploatați, astfel încât să producă rezultate excelente.

Nu inventez toate aceste lucruri. Ideea autorului cărții menționate anterior este că aveți nevoie de o afacere standard, pe care o puteți dezvolta rapid, fără a vă preocupa de găsirea, cultivarea și păstrarea oamenilor indispensabili. Astfel, Gerber enunță „Regula Oamenilor Obișnuiți".

Iată problema pe care deja ați ghicit-o. Dacă faceți ca afacerea dumneavoastră să poată fi reprodusă, nu veți fi cel care o va multiplica. Alții o vor face. Atunci când construiți o afacere bazată pe reguli și proceduri menite să vă permită să angajați oameni ieftini, va trebui să creați un produs lipsit de

umanitate, personalitate sau capacitate de conexiune. Ceea ce înseamnă că va trebui să scădeți prețurile pentru a intra în competiție. Fapt care conduce la o cădere vertiginoasă.

În schimb, afacerile indispensabile înregistrează o creștere extraordinară.

Vremuri grele în Queens

Hector o duce greu. Mai greu decât majoritatea.

În fiecare dimineață, stă la colțul unei străzi din Queens, lângă magazinul de articole de menaj și vizavi de restaurantul thailandez. Hector stă lângă cei șase mari competitori ai săi, așteptând ocazia de a munci.

O camionetă oprește încet. Contractantul din spatele volanului caută muncitori, zilieri. Știe că, în fiecare dimineață, aceștia vor fi aici, la colțul străzii, așteptându-l. Lasă geamul în jos și le oferă salariul minim. Ceea ce înseamnă mult pentru acest gen de muncă.

Toți muncitorii par la fel. Se strâng unul în altul pentru a se proteja de frig și sunt dispuși să muncească pe bani puțini. Așa că alege trei dintre ei și pleacă mai departe.

Hector rămâne la colțul străzii, în frig. Poate că va veni altcineva astăzi. Sau poate că nu.

El este unul dintre cei mulți, un produs substituibil, o nonalegere. Contractantul nu a investit niciun fel de timp sau efort în această alegere pentru că nu prea contează. Avea nevoie de muncă fizică ieftină și a obținut-o. Căuta muncitori supuși, capabili să urmeze instrucțiuni simple, și i-a avut la îndemână.

Iar Hector nu s-a ales cu nimic. A plecat acasă, așa cum face adesea, cu mâinile goale.

Colțul dumneavoastră de stradă

Nu vrem ca povestea lui Hector să rezoneze cu noi, deoarece este îngrijorătoare.

Toate afacerile seamănă în mare măsură cu Hector. Există companii peste companii, fiecare străduindu-se să fie ca celelalte și poate ceva mai bună. Toate așteaptă să apară următorul client care să le aleagă.

Și, desigur, se întâmplă ca, uneori, un potențial client să aleagă o anumită firmă. O recunoaște, are încredere în ea sau i-a fost recomandată. Însă, din ce în ce mai des (de cele mai multe ori), potențialul client face exact ce a făcut contractantul din Queens. Alege ceea ce este mai ieftin. Toate sunt la fel.

Iar dumneavoastră? CV-ul pe care l-ați redactat zace într-un teanc, alături de multe altele, fiecare dintre ele străduindu-se să se integreze și să se ridice la înălțimea cerințelor. Biroul dumneavoastră este așezat lângă alte birouri, toate identice. Cartea de vizită, costumul pe care îl purtați și felul în care abordați problemele, toate sunt concepute astfel încât să conducă la integrare. Lăsați capul jos și munciți din greu în speranța că veți fi ales.

Situația aceasta este foarte asemănătoare cu a lui Hector. Este incomodă, însă reală. Oamenii care sperați că vă vor angaja, vă vor cumpăra produsele, vă vor sprijini și vor interacționa cu dumneavoastră au mai multe opțiuni și mai puțin timp ca niciodată.

Cum făceau companiile bani (cândva)

Diferența dintre salariul unui angajat și valoarea pe care o produce acesta conduce la profit. Dacă muncitorul reține toată valoarea în salariul primit, nu există profit.

Prin urmare, investitorii capitaliști, axați pe maximizarea profitului, au căutat de multă vreme o modalitate de a transforma angajații cu salarii mici în producători ai unor valori mari. Dacă îi dați cuiva care câștigă cinci dolari pe zi un utilaj eficient, o linie de asamblare bine coordonată și un manual detaliat, ar trebui să puteți produce de cinci, de douăzeci sau de o mie de ori mai mult decât ați plătit pentru muncă.

Așadar, obiectivul este să angajezi cât mai mulți muncitori obedienți și competenți, cât mai ieftin posibil. Dacă puteți utiliza avantajul productivității pentru a avea un profit de cinci dolari la fiecare dolar plătit sub formă de salarii, veți câștiga. Faceți acest lucru cu un milion de angajați și veți da lovitura.

Problema?

Există altcineva care este mai priceput decât dumneavoastră atunci când vine vorba despre angajarea unor muncitori ieftini și competenți. Cineva care este capabil să externalizeze munca, să cumpere mai multe utilaje sau să economisească mai rapid decât dumneavoastră.

Cealaltă problemă?

Consumatorii nu sunt loiali mărfurilor ieftine. Tânjesc după produsele unice, remarcabile și umane. Desigur, întotdeauna puteți avea succes o perioadă cu bunuri ieftine, însă locul pe piață se câștigă prin umanitate și leadership. Cu siguranță, este posibil ca un cumpărător să achiziționeze mâncare mai ieftină decât cea vândută la Trader Joe's. Însă, acesta din urmă este în continuă dezvoltare, deoarece combinația angajați implicați, produse de calitate și divertisment îi determină pe oameni să revină. Chiar și pe aceia care încearcă să facă economii.

Strategia ieftină nu conduce la o dezvoltare semnificativă, astfel că singura modalitate de a reuși este să adăugăm valoare amplificând rețeaua și oferindu-le muncitorilor o platformă, fără a-i forța să pretindă că sunt mașinării. Natura capricioasă

a consumatorilor care vânează prețuri reprezintă o veste proastă pentru numeroase companii, acele companii care au încercat să fie ieftine cu orice preț, deoarece acum trebuie să găsească o soluție pentru a face profit de pe urma unor angajați costisitori, unici și nonconformiști.

Acestea sunt singurele două alegeri. Câștigați alegând să fiți mai banali, mai tipici și mai ieftini. Sau câștigați alegând să fiți mai rapizi, mai umani și remarcabili.

Un secol de muncă interșanjabilă și de care te poți lipsi

Cu doar un secol și ceva în urmă, conducătorii societății noastre au început să construiască un sistem care astăzi este atât de bine întipărit încât cei mai mulți dintre noi presupun că acesta a existat dintotdeauna și va exista mereu.

Continuăm să acționăm ca și când sistemul acesta este încă prezent, dar fiecare zi în care facem asta înseamnă o zi irosită, bani pierduți și o oportunitate risipită. Și trebuie să ne dăm seama de ce.

Sistemul cu care am crescut se bazează pe o formulă simplă: fă-ți treaba. Prezintă-te la muncă. Muncește din greu. Ascultă-ți șeful. Du lucrurile până la capăt. Fă parte din sistem. Vei fi răsplătit(ă).

Acesta este șiretlicul. Cuvinte puternice, dar adevărate. Ați fost păcălit. V-ați sacrificat ani din viață pentru a face parte dintr-o escrocherie din care, cu siguranță, nu ați ieșit câștigător.

Dacă ați luat parte la acest joc, nu este de mirare că sunteți frustrați. Jocul acesta a luat sfârșit.

Nu mai există slujbe nemaipomenite, în care altcineva îți spune exact ce ai de făcut.

(Picătura care umple paharul: legea Turcului Mecanic)*

Iată legea: orice proiect, dacă este segmentat în părți suficient de mici și previzibile, poate fi realizat la costuri extrem de mici, aproape de zero.

Jimmy Wales a condus mica echipă de la Wikipedia, care a distrus cea mai mare carte de referințe a tuturor timpurilor. Și aproape toți membrii echipei au lucrat gratis.

Enciclopaedia Britannica a fost inițiată în 1770, iar personalul care se ocupă de ea cuprinde peste o sută de redactori cu normă întreagă. De-a lungul ultimilor 250 de ani, construirea și editarea ei au costat, probabil, peste o sută de milioane de dolari.

Pe de altă parte, Wikipedia este mult mai mare, cu mult mai populară, semnificativ mai bine actualizată și a fost construită aproape gratis. Nimeni nu ar fi putut face acest lucru de unul singur. De fapt, nici măcar o echipă alcătuită din o mie de oameni nu ar fi reușit. Însă segmentând crearea articolelor în milioane de proiecte de o propoziție sau de un paragraf, Wikipedia a exploatat avantajul legii Turcului Mecanic. În loc să se bazeze pe câțiva oameni bine plătiți, care se consideră profesioniști, Wikipedia prosperă utilizând munca mai mult sau mai puțin coordonată a milioane de oameni pricepuți, fiecare dintre aceștia fiind fericit să aducă o măruntă contribuție la întreg.

Turcul Mecanic original era un „computer" care juca șah, construit în același an în care a fost fondată *Enciclopaedia*

---

* Pe parcursul acestei cărți există câteva secțiuni care ar putea fi considerate lungi note de subsol. Puteți trece cu ușurință peste aceste pasaje, fără a pierde firul principal al ideilor, însă cred că ele adaugă un context istoric sau științific interesant. Am tendința să consider că notele de subsol distrag atenția, așa că, în loc să recurg la ele, am marcat titlul fiecărei secțiuni de acest fel cu (paranteze). Săriți peste ele sau citiți-le, cum doriți (n.a.).

Britannica. Inventat de Wolfgang von Kempelen, Turcul nu era nici pe departe un computer, ci doar o simplă cutie, în care era ascuns un omuleț. O persoană care pretindea a fi computer.

Amazon.com a preluat ideea ascunderii unui om în interiorul unui computer și a creat un serviciu cu același nume. O persoană sau o companie prezintă o anumită sarcină pe site-ul Mechanical Turk și cohorte de oameni invizibili se vor ocupa de soluționarea ei, îndeplinind o muncă de o umanitate stranie, care, însă, nu necesită o interacțiune personală, la costuri extrem de reduse. Acești oameni care muncesc asiduu seamănă cu omulețul din computerul de șah: nu-i poți vedea, dar ei fac toată munca.

De exemplu, John Jantsch mi-a luat un interviu (cam 40 de minute audio) și l-a postat pe un site care utilizează site-ul Turk ca forță de muncă. Pentru doar câțiva dolari, site-ul a reluat înregistrarea, a segmentat-o în secțiuni mici și a expediat-o unor lucrători anonimi, care și-au transcris fiecare bucățica. În mai puțin de trei ore, bucățile au fost puse cap la cap, iar transcrierea tehnoredactată i-a fost livrată lui John.

În loc să plătească rata generic valabilă în domeniu, de doi dolari pe minut (cam 80 de dolari), servicii precum CastingWords fac transcrieri pentru mai puțin de 50 de cenți pe minut, utilizând site-ul Turk. Muncitorii (toți vorbesc engleza, știu să tehnoredacteze și au un computer cu conexiune la internet) sunt plătiți cu aproximativ 19 cenți pentru fiecare minut transcris. Am socotit că asta înseamnă cam doi dolari pe oră, atunci când calculezi întreaga lor muncă. Și nu ducem lipsă de oameni care fac transcrieri. Un proiect de 80 de dolari se reduce la 15 dolari, dacă îl realizezi cu ajutorul site-ului Mechanical Turk. Asta înseamnă o reducere de 70% a costurilor și o creștere imensă a vitezei de lucru.

Internetul a transformat munca administrativă în ceva similar construirii unei piramide egiptene. Nimeni nu putea construi întregul edificiu, însă oricine putea pune o cărămidă.

Iată aspectul înspăimântător: anumiți șefi vor ca angajații lor (dumneavoastră?) să devină următorul Turc Mecanic. Este aceasta slujba pe care o visați dumneavoastră?

(Căutarea interșanjabilității)

În 1765, un general francez, Jean-Baptiste Gribeauval, ne-a introdus pe calea interminabilă a pieselor interșanjabile. A demonstrat că, dacă armata franceză ar poseda muschete ale căror piese componente s-ar potrivi la toate armele, costul reparării și chiar al producerii armelor ar scădea.

Până atunci, piesele tuturor dispozitivelor, utilajelor și armelor erau asamblate manual. Un anumit șurub nu se potrivea cu orice șaibă, ci doar cu aceea pentru care fusese făcut; trăgaciul unei arme nu intra în orice spațiu pentru trăgaci, ci doar în acela pentru care fusese gândit; iar țeava nu intra în niciun ax decât în cel căruia îi era destinat. În esență, fiecare armă era făcută și asamblată la comandă.

Thomas Jefferson s-a întâlnit cu Gribeauval și asistentul acestuia, Honoré Blanc, în Paris, și s-a străduit să-i convingă să introducă ideile lor în Statele Unite. Atunci când Eli Whitney* a primit ordinul de a produce zece mii de arme pentru guvernul federal, o mare parte a proiectului a constat în găsirea unei modalități de a face astfel încât piesele să fie interșanjabile.

Timp de decenii în șir, armurierii din nord-est s-au luptat din răsputeri să dezvolte tehnologia necesară pentru a produce

* Inventator american (1765-1825), cunoscut în special pentru producerea mașinii de egrenat bumbac (n.t.).

piese standardizate pentru arme. Celelalte industrii au adoptat cu greu această abordare. Chiar și în 1885, mașinile de cusut Singer, poate cel mai sofisticat dispozitiv produs în Statele Unite în cantități mari, erau, în esență, făcute la comandă și niciuna nu funcționa cu piese luate de la o altă mașină de cusut.

Henry Ford a schimbat această situație. Dezvoltarea (și promovarea) producției în masă însemna că mașinile puteau fi făcute în cantități uriașe și la costuri extrem de reduse. Capitalismul își găsise sfântul Graal. În doi ani de la lansarea sistemului Ford, productivitatea unora dintre fabricile Ford crescuse cu 400% sau mai mult.

Esența producției în masă este aceea că toate piesele sunt interșanjabile. Timpul, spațiul, oamenii, mișcarea, banii și materialul - toate au devenit mai eficiente, deoarece fiecare piesă era previzibilă și separată. Disciplina lui Ford presupunea evitarea câștigurilor pe termen scurt, căutând mereu elementele interșanjabile și standardizate.

Prin urmare, rezultă că, eliminând muncitorul calificat, pe cel care rafinează și pe cel care face piese unice, economisești bani la salarii, construind o companie ușor de dezvoltat. Cu alte cuvinte, *întâi procuri piese interșanjabile, apoi obții muncitori substituibili.* Până în 1925, zarurile erau aruncate. Scopul era să angajezi muncitorul cel mai puțin calificat posibil, pentru cel mai mic salariu posibil. A face orice altceva echivala cu o sinucidere financiară.

Aceasta este piața de muncă pentru care am fost pregătiți.

S-a bazat sistemul întotdeauna pe obediență?

Imaginați-vă un fișic de 400 de monede de 25 de cenți. Fiecare monedă reprezintă 250 de ani de cultură umană, iar

întregul fișic semnifică cei o sută de mii de ani de când există triburi umane organizate. Puneți deoparte moneda de deasupra. Aceasta este echivalentă cu numărul de ani în care societatea noastră a orbitat în jurul fabricilor, a slujbelor și a lumii pe care o cunoaștem. Celelalte 399 reprezintă o perspectivă extrem de diferită asupra comerțului, economiei și culturii. Chiar dacă perspectiva noastră curentă constituie noua normalitate, vechea normalitate a existat un timp îndelungat.

Nimănui nu-i trecea prin cap că ai putea să-i spui familiei că ai o „slujbă" și că te mutai de acasă pentru a merge să lucrezi într-o fabrică de un fel sau altul. Cu cinci sau șase generații în urmă, când acest lucru a început să se întâmple, a constituit o transformare socială de proporții uriașe. A schimbat lumea.

A avea o slujbă într-o fabrică nu este ceva firesc. Nu definea omenirea până de curând. Am fost supuși unei îndoctrinări culturale, ajungând să credem că acceptarea ierarhiei și lipsa responsabilității care caracterizează deținerea unei slujbe într-o fabrică este calea de dorit, singura și cea mai bună din câte există.

Arta și inițiativa și cine este artist în zilele noastre?

Stau lângă Zeke în avion.

Ei bine, eu stau jos, nu și Zeke, însă. Zeke face cât doi. Își petrece întregul zbor stând în picioare, plimbându-se de colo-colo, înghiontind lumea, zâmbind, întrebând, atingând, răspunzând, reacționând, testând și explorând.

Să fie posibil ca și dumneavoastră să fi fost ca Zeke?

Ce s-a întâmplat?

Undeva, pe parcurs, vi s-a servit ce trebuia să faceți. Și este păcat, căci calitățile lui Zeke (pe care atât de mulți oameni le-au pierdut) sunt întocmai cele de care avem nevoie.

Cu toții am fost vânători.

Apoi s-a inventat agricultura și am devenit agricultori.

Apoi s-a inventat fabrica și am ajuns cu toții muncitori în fabrică. Muncitori în fabrică, ce urmau instrucțiunile, susțineau sistemul și erau plătiți atât cât meritau.

Apoi, fabrica s-a destrămat.

Ce ne-a mai rămas de făcut? Arta.

Acum, a avea succes înseamnă să fii artist.

De fapt, în zilele noastre, istoria este scrisă de artiști, în vreme ce muncitorii din fabrici se zbat din răsputeri. Viitorul aparține bucătarilor, nu celor care doar gătesc sau celor care spală sticle. Este ușor să cumperi o carte de bucate (plină de instrucțiuni pe care le urmezi), însă este extrem de dificil să găsești o carte pentru bucătari.

Mitul muncii de birou

Majoritatea angajaților din birouri poartă gulere albe, însă lucrează în fabrică. Învârt stiloul, procesează o aplicație sau tastează la computer, în loc să opereze o bormașină. Singura grăsime pe care trebuie să și-o îndepărteze de pe haine, la sfârșitul zilei, este aceea de la mâncarea comandată la prânz.

Însă tot cu munca în fabrică avem de-a face.

Este o muncă de fabrică fiindcă este planificată, controlată și măsurată. Este o muncă de fabrică pentru că se pot efectua optimizări ale productivității. Lucrătorii știu ce vor face de-a lungul întregii zile – și este încă dimineață.

Munca de birou era menită să salveze clasa mijlocie, deoarece nu putea fi efectuată de mașini. Utilajele puteau înlocui un tip care cără diverse dispozitive pe scări, dar nu aveau cum să substituie pe cineva care răspunde la telefon sau folosește faxul.

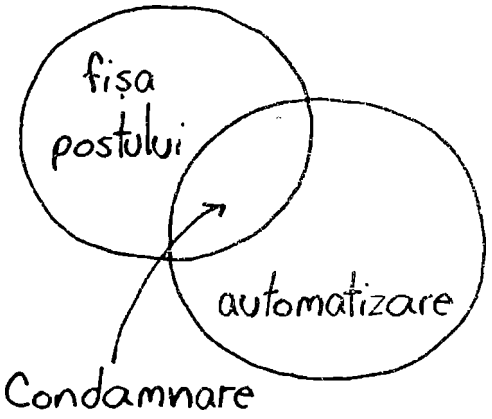
Desigur, mașinile *au ajuns* să-i înlocuiască pe acești lucrători. Mai rău, mult mai rău este faptul că presiunile (și lăcomia) competiției au încurajat majoritatea organizațiilor să-și transforme lucrătorii în mașini.

Dacă munca poate fi măsurată, o putem efectua mai repede.

Dacă poate fi rezumată într-un manual, putem s-o externalizăm.

Dacă putem s-o externalizăm, vom plăti mai puțin. Rezultatele finale sunt cohorte de muncitori frustrați, genii irosite fiecare dintre ei, care muncesc ca niște automate, contra cronometru, pentru a emite o nouă lege, pentru a duce la capăt o nouă interacțiune sau a examina un nou pacient.

Lucrurile nu trebuie să fie astfel.



Mediocritatea a luat sfârșit

Lumea noastră nu îi mai recompensează în mod corect pe cei care sunt rotițe neînsemnate într-o mașinărie gigantică.

Suntem stresați deoarece, pentru mulți dintre noi, asta este tot ce știm. Școlile și societatea au consolidat această abordare de-a lungul multor generații.

Se pare că avem nevoie de daruri, de conexiuni și umanitate – și de artiștii care le creează.

Liderii nu primesc o hartă sau un set de reguli. Pentru a-ți trăi viața fără a recurge la o hartă, este nevoie de o atitudine diferită. Este nevoie să ajungi să fii de neînlocuit.

Oamenii de neînlocuit sunt plăcile turnante ale organizațiilor valoroase de mâine. Nu aduc capital sau utilaje costisitoare și nici nu urmează instrucțiunile orbește, contribuind, pur și simplu, cu munca lor. Oamenii de acest fel sunt indispensabili, constituind forța de propulsie a viitorului nostru.

Restul cărții de față vă va arăta cum să vă schimbați poziția și cum să o faceți imediat.

Încă o rugăminte înainte de a începe: este posibil ca, la un moment dat, să ajungeți să fiți frustrat și să vă hotărâți să lăsați cartea din mână. Înainte de a face acest lucru, vă implor (vă conjur!) să citiți scurtul capitol „Rezistența", de la pagina 149. Vă veți explica de ce sunteți frustrat.

Când noul sistem îl înlocuiește pe cel vechi

Revoluțiile sunt rare, motiv pentru care întotdeauna par a ne lua prin surprindere. Electricitatea a fost revoluționară. Nimeni nu-și imagina în ce fel avea să schimbe totul, inclusiv străvechiul sistem al muncii casnice. Pentru a întreține o casă

precum cea în care locuiți, ar fi fost nevoie de șase servitori înainte de apariția electricității.

Atunci când electricitatea a fost introdusă în casele oamenilor, constructorilor sau electricienilor nu le-a trecut prin cap că oamenii ar putea avea nevoie de prize. Fiecare casă dotată cu electricitate avea câteva lămpi și asta era tot. După apariția mașinii de spălat, singura modalitate de a o alimenta era să deșurubezi becul și să introduci în loc cablul mașinii de spălat. Sute de oameni mureau anual din cauza utilizării mașinilor de spălat, deoarece noul sistem nu era prea bine organizat sau înțeles.

Este greu de descris diferența semnificativă în ceea ce privește regulile postindustriale, dar voi încerca. Vestea bună este că, probabil, acest demers nu este la fel de fatal ca o mașină de spălat.

Cine câștigă?

Atunci când John Jantsch utilizează site-ul Mechanical Turk pentru realizarea transcrierii unui interviu la un preț cu 30% mai mic decât prețul tradițional, este cât se poate de clar cine are de câștigat. El. Păstrează banii care ar fi ajuns la un profesionist bine (sau, cel puțin, relativ bine) plătit.

Iar autorul transcrierii care, în trecut, își câștiga existența din această meserie? Pierde.

Exact același calcul are loc în mod repetat în toate domeniile de activitate. „Ar trebui să plătesc semnificativ mai mult pentru a face lucrurile cum se făceau odinioară, cum se fac pe plan local, în mod tradițional, oferindu-i unui vecin un salariu din care să poată trăi - sau ar trebui să păstrez banii?"

În goana noastră de a construi, de a profita, de a achiziționa sau, pur și simplu, de a ne transforma eforturile în beneficii,

aproape întotdeauna alegem alternativa rapidă și ieftină, mai ales dacă este la fel de bună (sau mai bună) ca lucrul pe care l-a înlocuit.

Încă mai apelați la serviciile unui broker de acțiuni, plătind prețul integral? Există șansele ca, la un moment dat, să vă fi dat seama că puteți să vă vindeți singuri acțiunile, aproape gratis.

Compania dumneavoastră aeriană încă plătește agenților de turism un comision de zece procente? Este posibil ca aceasta să fi hotărât să păstreze, mai degrabă, cele zece procente (care înseamnă mai mult decât profitul rezultat în urma unui zbor) decât să plătească pe cineva să folosească Travelocity, în timp ce dumneavoastră stați și priviți.

Ați ales să faceți cumpărăturile la Wal-Mart? Există numeroase studii care dovedesc că, de câte ori Wal-Mart pătrunde într-o comunitate, slujbele dispar, firmele se închid și baza orașului decade. Cu toate acestea, este în regulă, fiindcă puteți cumpăra un borcan de murături de mărimea unui Volkswagen cu doar trei dolari.

Teoriile macroeconomice abstracte sunt irelevante pentru oamenii care iau un milion de decizii microeconomice infinitezimale, în fiecare zi, într-o lume hipercompetitivă. Iar aceste decizii favorizează, în mod repetat, alegerile rapide și ieftine și nu pe cele încete și costisitoare.

Există savanți care se străduiesc să vă convingă că aceste decizii sunt egoiste, mioape și chiar greșite din punct de vedere moral. Cărțile care deplâng capitalismul, în toate formele sale, susțin că trebuie să introducem o alternativă.

Nu cred că argumentul care susține pietrificarea situației actuale este plauzibil sau implementabil. În opinia mea, acești autori bine intenționați au suferit o spălare de creier, crezând în ideea că vechea versiune a Visului American era corectă și că, într-un fel sau altul, ne definește ca oameni.

(Ești ceea ce faci)

Karl Marx și Friedrich Engels scriau: „Producându-și mijloacele de subzistență, oamenii își produc indirect viața materială". Cei doi susțineau că ceea ce facem de-a lungul întregii zile, felul în care câștigăm bani, este determinant pentru învățământ, politică și comunitatea din care facem parte.

De-a lungul întregii noastre vieți, suntem presați să producem, să ne conformăm și să consumăm.

Ce veți face dacă acești trei piloni se vor schimba? Ce se întâmplă atunci când lumii îi pasă mai mult de vocile unice și de intuițiile remarcabile decât de munca ieftină de pe linia de asamblare?

De asemenea, Marx a trasat evoluția noastră de la o lume alcătuită dintr-o singură clasă (membrii triburilor) la o lume cu două niveluri: burghezia și proletariatul.

Burghezia are capital de investit și fabrici de condus. Membrii acestei clase dețin mijloacele de producție, ceea ce le oferă o putere considerabilă asupra muncitorilor. „Proletariatul", care muncește din greu, este îndatorat burgheziei, deoarece nu își poate construi propriile fabrici. Nu are capitalul sau organizația necesară pentru a face acest lucru.

Mi se pare logic. Timp de două secole sau mai mult, prăpastia era clară. Te aflai fie de o parte, fie de cealaltă.

Cu toate acestea, acum proletariatul deține mijloacele de producție. Astăzi, muncitorii s-au autoorganizat on-line. Acum, accesul la capital și abilitatea de a se găsi unii pe alții nu mai constituie o problemă.

Dacă fabricile sunt mințile noastre – dacă lucrul pe care piața îl prețuiește este intuiția, creativitatea sau implicarea – înseamnă că, dată fiind situația, capitalul nu mai este nici pe departe un factor la fel de influent ca în trecut. Astăzi,

economia are un al treilea strat - îl vom numi stratul alcătuit din „cuiele de osie", adică oamenii de neînlocuit. Aceștia nu sunt proletari (care așteaptă instrucțiuni și folosesc utilajele altora) și nici prinți sau baroni ai industriei. Oamenii indispensabili transformă în avantaje strategice lucruri *interne*, nu externe, creând o poziție care conferă putere și valoare.

Vă aduceți aminte de mașina de făcut ace a lui Adam Smith? Astăzi, fiecare dintre noi deținem propria noastră mașină, dacă dorim. Acum, fiecare persoană, indiferent dacă muncește singură sau într-o echipă, posedă deja mijloacele de producție. Suntem indispensabili, dacă dorim acest lucru.

(Karl Marx și Adam Smith aveau aceeași părere)

Cei doi mari economiști sociali au spus același lucru: există două echipe - conducerea și forța de muncă. Conducerea deține utilajele, forța de muncă urmează regulile.

Conducerea câștigă atunci când poate obține o cantitate de muncă cât mai mare, în schimbul unei plăți cât mai mici și, cu cât producția este mai controlată, cu atât mai bine. Smith considera că acesta era un lucru benefic. Marx era de părere că era o afacere păguboasă pentru forța de muncă și insista ca întreaga structură să fie abandonată cu forța.

Ce-ar fi dacă nu ar mai exista doar două părți implicate? Nu doar capital și forță de muncă, ci și o a treia echipă, care să combine elementele primelor două? Cred că există o uriașă oportunitate pentru un al treilea fel de participant, omul de neînlocuit, iar acum avem ocazia de a schimba toate regulile cu care am trăit de-a lungul întregii vieți. Ducem lipsă de acest al treilea tip de muncitor, ceea ce înseamnă că piața are nevoie disperată de dumneavoastră. Jocul bazat pe păcăleli ia

sfârșit, cel puțin pentru oamenii suficient de pasionați pentru a lua atitudine.

Sfârșitul RBP-ului și căutarea oamenilor deosebiți

Thornton May subliniază în mod corect că am ajuns la capătul a ceea ce el numește remunerație pe baza prezenței (RBP). Există din ce în ce mai puține slujbe bune unde ești plătit(ă) doar pe baza faptului că te prezinți la muncă. În schimb, organizațiile de succes plătesc oamenii care schimbă lucrurile, depășindu-i pe toți ceilalți.

Cam toată lumea poate fi instruită să se prezinte la muncă. Oricine poate descuia ușa cafenelei locale dimineața sau monitoriza aparatele centralei energetice.

Ce înseamnă să schimbi lucrurile?

Există probabilitatea ca anumite slujbe să rămână prost plătite, să nu confere prea mult respect și să aducă un profit ridicat. Acestea sunt slujbele în care prezența (să mergi la muncă) este tot ce contează cu adevărat. Alte slujbe, cele cu adevărat bune, vor fi deținute de oameni indispensabili, a căror contribuție va fi vizibilă și care vor face o muncă greu de îndeplinit de oricine altcineva.

Deținerea mijloacelor de producție

Aceasta schimbă totul.

Atunci când forța de muncă depinde de conducere, pentru a avea acces la fabrică, la utilaje și la sistemele pe care le utilizează pentru a-și îndeplini munca, în relația dintre cele două părți survin, în mod inerent, probleme legate de putere și

control. Desigur, fabrica are nevoie de forță de muncă, însă aceasta din urmă este dependentă de fabrică. Întotdeauna a fost mai ușor pentru conducere să înlocuiască forța de muncă decât pentru forța de muncă să găsească o nouă fabrică.

Astăzi, mijloacele de producție = un laptop conectat la Internet. Cu trei mii de dolari, un muncitor poate cumpăra o întreagă fabrică.

Această schimbare constituie o modificare fundamentală în raport cu puterea și controlul. Atunci când poți stăpâni elementele comunicaționale conceptuale și cele legate de conectivitate ale noii munci, ai mai multă putere decât conducerea. Iar dacă aceasta din urmă atrage, motivează și păstrează personalul cu adevărat talentat, va avea mai multe beneficii decât competiția.

Începem cu bloggerii, muzicienii, scriitorii și alții care nu au nevoie de sprijinul sau permisiunea nimănui pentru a-și face treaba. Așadar, un blogger pe nume Brian Clark face o avere, lansând o minunată temă nouă pentru WordPress. Și Perez Hilton a devenit bogat și celebru scriind pe blogul său. Abbey Ryan face aproape o sută de mii de dolari pe an, pictând în fiecare zi un mic tablou în ulei, pe care-l vinde pe eBay. Acești oameni dețin tot sprijinul tehnic, de producție și distribuție de care au nevoie, fiind, prin urmare, atât capitaliști, cât și muncitori.

Organizațiile pentru care lucrează au un procentaj scăzut în ceea ce privește lucrătorii înlocuiți cu ușurință. De fapt, în cazul organizațiilor deținute de o singură persoană nu există *niciun* muncitor care poate fi substituit ușor.

Această idee se răspândește mai repede decât ne dăm seama cei mai mulți dintre noi. Acum, organizația prosperă este alcătuită din oameni de neînlocuit, bine disciplinați, care își fac treaba la unison, creând o valoare mai mare decât ar fi

putut crea vreodată orice fabrică. În loc să încercăm să construim organizații pline de automate umane, ne-am dat seama că trebuie să o luăm în direcția opusă.

Mediocritatea și Internetul

Hugh MacLeod spune: „Internetul a făcut ca succesul să fie mai ușor de obținut, iar mediocritatea mai dificil de susținut. Astăzi mediocritatea protestează urlând."

Internetul a ridicat ștacheta, deoarece este extrem de ușor să răspândim veștile despre lucrurile extraordinare. Există mai multe prostii decât până acum, mai multe exemple de scrieri jalnice și mai multe produse inutile. Dar această abundență de rebuturi este copleșită de abilitatea pieței de a disemina vești în legătură cu lucrurile grozave.

Desigur, mediocritatea nu va dispărea. Ceea ce ieri era remarcabil, astăzi este doar foarte bun, iar mâine va fi mediocru.

Mediocritatea este, pur și simplu, o încercare nereușită de a fi foarte bun.

Ierarhia valorii

Creație/Invenție
Conectare
Vânzare
Producție
Dezvoltare
Vânare
Ascensiune

Întotdeauna vor exista mai mulți oameni la capătul inferior al scării ierarhice, care îndeplinesc o muncă grea, ușor de învățat. Pe măsură ce urcăm pe scara ierarhică, munca se simplifică, salariul crește, iar numărul oamenilor care o pot îndeplini se reduce.

Mulți oameni pot urca în ierarhie. Însă nu mai rentează. Puțini oameni pot vinde. Aproape nimeni nu mai face efortul necesar pentru a crea sau a inventa. Rămâne la latitudinea dumneavoastră.

(Modul în care oamenii obișnuiți îi subvenționează pe cei pur și simplu mediocri – iar cei situați deasupra mediei au de suferit)

Să spunem că dumneavoastră sunteți șeful/șefa, tipul/tipa care deține harta, persoana care generează locuri de muncă și beneficiază de profituri. Aveți un model de afaceri care vă permite să angajați oameni, să manipulați date, să faceți vânzări sau să îndepliniți o altă sarcină ce poate fi notată într-un manual.

Un performer excepțional vă aduce un profit de treizeci de dolari la fiecare oră muncită. Un angajat bun valorează douăzeci și cinci de dolari pe oră, iar un muncitor mediocru aduce o contribuție de aproximativ douăzeci de dolari pe oră.

Dacă la angajare nu faceți distincția între cei mediocri și cei excepționali și doriți să îi plătiți pe toți la fel, cât ar trebui să plătiți?

Ei bine, în afară de „cât mai puțin posibil", răspunsul este, cu siguranță, mai puțin de douăzeci și cinci de dolari pe oră. Probabil că mai puțin de douăzeci de dolari pe oră. Vreți ca fiecare angajat să producă bani, chiar și cei mediocri.

Ceea ce înseamnă că toți ceilalți angajați sunt plătiți mai prost, pentru a compensa salariile oferite celor care au cele mai

mici contribuții. Performerii excepționali sunt plătiți *mult* mai puțin, motiv pentru care ar trebui (și o vor face) să plece. Aceștia încep să-și dea seama că nu rentează să îndeplinești o muncă de fabrică pentru un salariu de fabrică, doar pentru a-l subvenționa pe șef.

Oamenii remarcabili

În *Purple Cow*, prezentam următorul argument simplu:

Corporațiile nu au niciun drept asupra atenției noastre. Ani în șir (sau decenii), corporațiile au făcut produse mediocre pentru oameni mediocri, întrerupându-ne în mod regulat, în speranța că le vom observa - și, în cele din urmă, nu le-am mai acordat deloc atenție. Astăzi, singura modalitate de a te dezvolta este să ieși în evidență, să creezi ceva despre care merită să se vorbească, să tratezi oamenii cu respect și să-i determini să răspândească vestea.

Acum vreau să susțin un argument similar, însă mult mai personal:

Nu aveți niciun drept de a obține o anumită slujbă sau o anumită carieră. După ce, ani în șir, ați fost învățat că trebuie să fiți un muncitor mediocru pentru o organizație mediocră, că societatea vă va sprijini pentru că vă îndepliniți treaba până la capăt, descoperiți că regulile s-au schimbat. Singurul mod în care puteți avea succes este să fiți remarcabil(ă), să se vorbească despre dumneavoastră. Însă atunci când este vorba de o persoană, despre ce vorbim? Oamenii nu sunt produse cu caracteristici, beneficii și campanii de marketing viral; sunt indivizi. Dacă vom vorbi despre ei, va trebui să discutăm ce fac, nu ce sunt.

Nu deveniți indispensabil(ă) pur și simplu pentru că sunteți diferit(ă). Însă singurul mod de a fi indispensabil(ă) este să fiți

altfel. Acest lucru se datorează faptului că, dacă sunteți indistincți, la fel sunt mulți alții.

Singura modalitate de a fi apreciat la adevărata dumneavoastră valoare este să ieșiți în evidență, să depuneți un efort emoțional, să fiți perceput ca indispensabil și să produceți interacțiuni de care organizațiilor și oamenilor să le pese cu adevărat.

Puteți deveni indispensabil(ă)?

Da, puteți.
Este o întrebare importantă și merită un răspuns temeinic.

Primul lucru pe care trebuie să-l realizați este că și alți oameni au făcut aceasta înaintea dumneavoastră. Alții au supraviețuit sistemului școlar corporatist, primei slujbe, soacrei care le spunea ce să facă, îndeplinind, în ciuda acestui lucru, munca provocatoare de care este nevoie pentru a deveni indispensabil(ă).

Este esențial de știut, fiindcă înseamnă că nu e imposibil.

Al doilea lucru, care e chiar mai important decât primul, este că oamenii care au făcut această trecere nu au nimic în plus față de dumneavoastră. Absolut nimic.

În toate cazurile, oamenii indispensabili, care se plimbă printre noi, nu sunt cei născuți cu un talent magic. Nu, sunt oamenii care s-au decis că este important un nou tip de muncă și s-au pregătit în acest sens.

Desigur, înălțimea te ajută să devii celebru în baschet, însă câți dintre noi au șanse să joace în NBA? Pentru noi ceilalți, nu este important cu ce ne-am născut, ci ceea ce facem.

De unde provin marii artiști, scriitori, dezvoltatori de produs, copywriteri, inventatori, oameni de știință, ingineri în domeniul procesării și bucătari?

Explicați-mi următorul lucru: dacă fac o listă cu mari artiști (Alice Waters, Herschell Gordon Lewis, Spike Lee, Eliyahu Goldratt, Muddy Waters, Cory Doctorow, Richard Feynman, Shepard Fairey), cum se face că niciunul dintre numele de pe această listă nu este produsul unei școli concepute pentru a-l/a o crea?

O experiență școlară nemaipomenită nu vă va împiedica să fiți remarcabil(ă), dar, de obicei, nu este suficientă pentru a vă garanta că veți deveni astfel. În cazul acesta, intră în joc un alt lucru.

E posibil ca școlile grozave să funcționeze; cu siguranță, școlile proaste vă vor reduce șansele. De ce se străduiește atât de mult societatea să ucidă artiștii înnăscuți? Atunci când încercăm să instruim pe cineva, făcându-l să exerseze până când dă dovadă de o obedientă servilă, călcăm în picioare artistul care trăiește în acea persoană.

Dați-mi voie să fiu cât se poate de clar: profesorii foarte buni sunt minunați. Schimbă vieți. Avem nevoie de ei. Problema este că majoritatea școlilor nu îndrăgesc profesorii nemaipomeniți. Sunt astfel organizate încât să-i elimine, să-i plictisească, să-i birocratizeze și să-i facă mediocri.

De ce ne străduim atât de tare să ne îngropăm instinctele înnăscute? N-am întâlnit niciodată pe nimeni complet lipsit de simț artistic, chiar dacă acesta este uneori nedescoperit. Piețele au mare nevoie de astfel de oameni. Avem nevoie să luați atitudine și să fiți remarcabili. Fiți umani. Contribuiți. Interacționați. Asumați-vă riscul că ați putea supăra pe cineva

cu inițiativa, inovația și intuiția dumneavoastră - probabil că mai curând îi veți încânta.

Consumatorii spun că nu vor altceva decât mărfuri ieftine. Cu toate acestea, date fiind alternativele, cei mai mulți dintre noi, în cea mai mare parte a timpului, sunt în căutarea artei. Căutăm experiențe și produse capabile să confere o valoare mai mare, să stabilească o conexiune mai profundă, o experiență mai intensă și să ne schimbe în bine. Puteți învăța cum să faceți acest lucru, dacă doriți.

Dacă doriți...

În cazul în care vreți o slujbă în cadrul căreia este bine să urmați regulile, nu fiți surprins(ă) dacă obțineți un loc de muncă unde nu aveți parte de altceva în afară de respectarea regulilor.

În cazul în care vreți un loc de muncă la care oamenii ce muncesc pentru dumneavoastră fac exact ce li se spune, nu fiți surprins(ă) dacă șeful așteaptă exact același lucru de la dumneavoastră.

În cazul în care vreți o slujbă în care nu trebuie să fiți creativ(ă), deoarece structura costurilor companiei este atât de agresivă încât clienții abia se materializează, nu fiți surprins(ă) dacă structura bazată pe costuri reduse vă va costa slujba.

În cazul în care vreți o slujbă ce vă oferă șansa de a face mai mult decât a urma, pur și simplu, instrucțiunile, nu fiți surprins(ă) dacă vi se cere să faceți lucruri pe care nu le-ați învățat la școală.

În cazul în care vreți o slujbă în cadrul căreia vă asumați riscuri intelectuale pe parcursul întregii zile, nu fiți surprins(ă) dacă intuițiile dumneavoastră vă aduc promovarea.

Limitat sau nelimitat?

Puteți să considerați că piața dumneavoastră este limitată, că este un joc necâștigător, un loc în care, pentru ca o persoană să câștige, alta trebuie să piardă.

Sau puteți considera că este nelimitată. Un loc în care talentul creează dezvoltare, iar dimensiunile pieței cresc.

Să ne gândim la Kim Berry, care conduce Asociația Programatorilor, o organizație nonprofit, ce face lobby la Congres, pledând pentru limitarea sau interzicerea vizelor H-1B, destinate programatorilor talentați din străinătate. El susține că, la fiecare persoană din India sau China care obține un loc de muncă în Statele Unite în domeniul programării, cineva născut pe teritoriul țării pierde o slujbă. În opinia sa, este un raport victorie/înfrângere, nu victorie/victorie.

Este foarte dificil să fii generos dacă ai un astfel de punct de vedere. Într-un joc cu miză zero, cei generoși sunt niște oameni nesăbuiți, de care se poate profita.

Pe de altă parte, în cazul în care crezi că un talent deosebit îmbogățește inovația și productivitatea, care, la rândul lor, măresc cererea, generozitatea este cea mai bună strategie. Dacă fiecărui programator excepțional i s-ar oferi cele mai bune instrumente, marketingul și strategia de cea mai bună calitate, imaginați-vă în ce măsură s-ar mări volumul de muncă al membrilor Asociației Programatorilor. Dacă am lărgi diagrama, introducând cei mai buni programatori din întreaga lume, crearea a nenumărate locuri de muncă pentru persoanele talentate de la nivel local ar fi inevitabilă.

După părerea mea, perspectiva pe care o ai este, în întregime, tributară viziunii tale asupra lumii. Dacă crezi că toți programatorii sunt relativ mediocri, atunci diagrama este limitată. Dacă crezi că datoria ta este să-ți faci treaba (să urmezi

harta) și să pleci acasă, atunci, desigur, participi la un joc cu miză nulă.

Omul indispensabil vede lumea foarte diferit. Intuiția excepțională, productivitatea și generozitatea măresc și eficientizează piețele. Această situație conduce la mai multe oportunități, aducând, în ultimă instanță, beneficii tuturor celor implicați. Cu cât oferi mai mult, cu atât mai mult îți înapoiază piața.

Abundența este posibilă, însă doar dacă ne-o putem imagina, ieșindu-i în întâmpinare.

Veți mai fi iubit(ă)?

Aceasta este o întrebare mai puternică și mai dificilă. Este cât se poate de posibil ca, după ce hotărâți să deveniți indispensabil(ă), să nu mai fiți iubit(ă). Poate că nu de aceiași oameni care vă iubesc acum și nu din aceleași motive.

Dar (și știu că este un mare „dar"), fie oamenii respectivi vor reveni la vechile sentimente, fie nu v-au iubit din capul locului, nu-i așa?

Circumstanțe speciale

Este ușor de susținut că povestea asta cu geniul este pentru alți oameni, nu pentru dumneavoastră. Aceștia au un anumit har, au genele, educația, experiența sau relațiile necesare. Este ușor să vă păcăliți, ajungând să credeți că geniul funcționează pentru ei, dar nu și pentru dumneavoastră.

Bineînțeles. Lăsând la o parte faptul că Jeff Bezos* și Steve Jobs au fost crescuți de părinți adoptivi și că Nelson Mandela a

* Fondatorul și președintele Amazon.com (n.t.).

schimbat lumea, deși se afla în spatele gratiilor. Nemaipomenind faptul că Jill Sobule s-a străduit să răzbată la fel de mult ca oricare alt cantautor, însă nu s-a dat bătută. Nu punem la socoteală faptul că Cathy Hughes a abandonat Universitatea Nebraska din Omaha, ajungând să fie prima femeie de culoare care a condus o societate comercială în Statele Unite. Nu am loc să îi enumăr pe toți oamenii mai puțin faimoși, care au avut aceleași resurse ca și dumneavoastră, însă au fost dispuși să accepte emblema genialității și au făcut o alegere.

Nu puteți?

La vârsta de patru ani, erați artist(ă).

Iar la șapte ani, erați poet(ă).

Iar la doisprezece ani, dacă aveați un stand la care se vindea limonadă, erați antreprenor.

Bineînțeles că puteți face ceva care contează. Cred că mă gândesc dacă *vreți* să o faceți.

E posibil ca, în mintea dumneavoastră, să existe o voce gata să declame că este imposibil să faceți ce descriu eu aici. Nu aveți calitățile necesare; nu sunteți suficient de inteligenți, pregătiți sau (eh, na) dotați pentru a o scoate la capăt.

Aș dori să fac o simplă clarificare.

Nu puteți sau nu vreți?

Voi accepta a doua variantă. Este foarte posibil să nu vreți. Este posibil ca luarea acestui angajament să vă înspăimânte prea tare sau să presupună prea multă muncă. Este posibil să vi se pară prea riscant să vă expuneți și să vă luați angajamentul de a deveni indispensabili. Un astfel de angajament ridică ștacheta, iar pentru anumiți oameni, aceasta ar putea fi prea ridicată.

Poate că nu vreți fiindcă pare a fi un comportament irresponsabil din punct de vedere financiar. Cred că faceți o eroare de judecată, de vreme ce a deveni indispensabil este cea mai responsabilă alegere financiară pe care o puteți face. Însă hotărârea vă aparține și, dacă decideți că nu vreți să intrați în horă, este treaba dumneavoastră.

Nu puteți?

Nu vă cred nici măcar pentru o clipă.

Noul Vis American

Vă amintiți vechiul Vis American?

Acesta a rezonat cu milioane de oameni (din Statele Unite și din restul lumii). Suna cam așa:

Ține capul plecat
Urmează instrucțiunile
Fii punctual(ă)
Muncește din greu
Rabdă

...și vei fi răsplătit(ă). După cum am văzut, acest vis a luat sfârșit.

În schimb, noul Vis American, pe care piețele din întreaga lume îl adoptă cât de repede pot, este acesta:

Fii remarcabil
Fii generos
Creează artă
Evaluează
Conectează oamenii și valorile

...și nu vom putea să nu te răsplătim.

Ce v-ar face să fiți incredibil de bun(ă) în ceea ce faceți?

Dacă organizația din care faceți parte ar vrea să vă înlocuiască cu cineva mult mai bun decât dumneavoastră în domeniul în care activați, ce ar căuta? Cred că probabilitatea de a căuta pe cineva dispus să lucreze un număr mai mare de ore, pe cineva care să aibă o experiență mai îndelungată în domeniu sau care să obțină un punctaj mai ridicat la un test standardizat este mică.

Nu, avantajul competitiv pe care piața îl cere este o persoană mai umană, mai conectată și mai matură. Cineva plin de pasiune și energie, capabil să vadă lucrurile așa cum sunt și să negocieze prioritățile, luând decizii utile, fără teamă. O persoană flexibilă atunci când este confruntată cu schimbarea și care nu se dă ușor bătută în momente de confuzie.

Toate aceste caracteristici sunt rezultatul unor alegeri, nu al talentului, și aveți acces la fiecare dintre ele.

„Nu este treaba mea"

Aceste patru cuvinte pot ucide o întreagă organizație.

Pe măsură ce lumea se învârte din ce în ce mai repede, iar implicarea devine din ce în ce mai fluidă, categoria afirmațiilor de tipul „nu este treaba mea" devine tot mai cuprinzătoare.

Amazon a avut niște probleme cu funcționarea catalogului într-o zi de vineri. Din cauza unei greșeli neintenționate, mii de cărți cu conținut erotic homosexual au fost eliminate din sistemul de indexare. De-a lungul weekendului, zeci de mii de oameni au scris pe bloguri și pe Twitter despre „cenzura" de

care a dat dovadă Amazon. Compania nu a reacționat decât către finalul zilei de duminică. Pe internet, 36 de ore echivalează cu o lună. De ce a durat atât? Probabil pentru că nu era treaba nimănui să monitorizeze internetul și să ia atitudine în numele companiei Amazon.

Toaleta de la Muzeul de Istorie Naturală din New York are insuficiente coșuri de gunoi pentru hârtie, astfel că singurul coș existent dă mereu pe dinafară. Este treaba omului de serviciu să-l golească ori de câte ori poate, însă în sarcina cui cade introducerea unui al doilea coș de gunoi?

În fabrică, este periculos să faci o treabă care nu îți aparține. Ei bine, dacă faci parte din categoria oamenilor indispensabili, a îndeplini o sarcină care este ignorată de toată lumea este esențial.

Mai multă supunere

Organizația dumneavoastră ar avea mai mult succes dacă angajații ar fi mai supuși?

Sau gândiți-vă o clipă: ați avea mai mult succes dacă angajații dumneavoastră ar da dovadă de un simț artistic mai dezvoltat, ar fi mai motivați, mai conectați, mai lucizi, mai pasionați și mai autentici?

Bineînțeles, nu le puteți avea pe amândouă.

Ați avansa în carieră, dacă ați putea descoperi o cale de a urma și mai bine instrucțiunile șefului dumneavoastră?

Sau, poate, ați avea mai mult succes dacă ați da dovadă de un simț artistic mai dezvoltat, dacă ați fi mai motivat(ă), mai lucid(ă) și mai autentic(ă)?

Aceasta este alegerea. Și vă aparține.

Memoriu secret adresat angajaților

Date fiind șansele, ar trebui să alegeți să fiți indispensabil(ă).

La urma urmelor, dacă sunteți de neînlocuit, compania este *obligată* să vă trateze mai bine. Să vă plătească pe merit. Nu veți fi primul/prima căruia i se arată ușa în perioadele de stagnare; dimpotrivă, veți fi ultima persoană care trece prin așa ceva.

Nu numai că aveți siguranță, ci și încredere. Încrederea că veți schimba lucrurile în organizația din care faceți parte și că îndepliniți o muncă semnificativă.

Dacă puteți fi uman(ă) la serviciu (nu un robot), veți descoperi că aveți o pasiune pentru muncă despre a cărei existență nu știați nimic. Atunci când munca devine ceva personal, clienții și colegii dumneavoastră vor fi mai legați unii de alții și mai fericiți. Iar acest lucru va crea și mai multă valoare.

Când nu sunteți doar o rotiță într-o mașinărie, o piesă ușor de înlocuit, veți fi plătit(ă) pe merit. Adică mai bine.

Memoriu secret adresat angajatorilor

Vreți ca angajații dumneavoastră să fie indispensabili.

Așa să fie oare? La urma urmelor, dacă sunt de neînlocuit, va trebui să îi tratați mai bine. Să îi plătiți cum se cuvine. Nu veți putea să îi concediați rapid, din te miri ce, știind cât de ușor vor putea fi substituiți de toți acei oameni care stau la coadă în fața ușii. Persoanele de neînlocuit reprezintă o amenințare pentru aplicarea sistematică a agendei dumneavoastră, deoarece sunt esențiale. „Cuiul de osie" are putere!

Desigur, nimeni nu este de neînlocuit pentru că, în timp, cineva poate fi instruit să se ridice la înălțimea angajatului

indispensabil. Însă în momentul de față, să știi că depinzi de cineva este înspăimântător. Nu numai că are putere, dar v-ar putea lăsa cu ochii în soare. Nu ați învățat despre o situație de genul acesta la școală.

Iată partea bună (de fapt, sunt două):

În primul rând, înțelegeți că și competiția construiește un robot anonim, exact ca al dumneavoastră. Iar atunci când clienții au de ales între opțiuni indistincte, o aleg pe cea mai ieftină, pe cea mai rapidă și pe cea mai directă. Dacă vreți să dea năvală clienții, ați putea fi tentat(ă) să lăsați prețul cât mai jos posibil. Cu toate acestea, nu ar fi o mișcare prea profitabilă. Nu puteți să depășiți compania Amazon, nu-i așa?

Într-o lume aflată pe o continuă pantă descendentă, veți pierde dacă faceți același lucru. Singura cale spre victorie este încercarea de a lua în piept povârnișul, țintind spre vârf.

Atunci când organizația dumneavoastră devine mai umană, mai remarcabilă, mai rapidă și mai capabilă să se conecteze direct cu clienții, ajunge să fie indispensabilă. Exact calitățile care au făcut ca un anumit angajat să devină de neînlocuit vă conferă și DUMNEAVOASTRĂ același statut. O organizație alcătuită din oameni indispensabili, care fac o muncă semnificativă, este remarcabilă în sine, fiind profitabilă și de neînlocuit.

În al doilea rând, oamenii care muncesc pentru dumneavoastră, cei pe care i-ați eliberat, permițându-le să devină artiști, se vor ridica la un nivel pe care nici măcar nu vi-l imaginați. Atunci când oamenii realizează că nu sunt o simplă rotiță într-o mașinărie, o marfă ușor de înlocuit, acceptă provocarea și se dezvoltă. Produc mai mult decât îi plătiți să producă, deoarece îi plătiți cu ceva care valorează mai mult decât banii. Fac mai mult decât sunt plătiți să facă, pe cont propriu, pentru că prețuiesc valoarea de dragul valorii și vor să facă o

treabă bună. *Au nevoie* să facă o muncă de calitate. Orice altă variantă echivalează cu lipsa de onestitate intelectuală, însemnând o pierdere de timp. În schimb, le oferiți libertate, responsabilitate și respect, care sunt neprețuite.

Ca urmare a acestor daruri neprețuite, puteți fi siguri că oamenii de neînlocuit pe care i-ați angajat nu vor abuza de puterea pe care o dețin. De fapt, vor munci mai mult, vor petrece mai mult timp la serviciu și vor produce mai mult decât îi plătiți să producă. Fiindcă cu toții sunt oameni, iar oamenii tânjesc după relații și respect.

Vremea uneltelor stupide a trecut

Arhitectura sistemelor noastre este în așa fel concepută încât oamenii aflați la conducere să știe mai multe. Scopul este să angajezi cât mai mulți oameni ieftini și talentați cu putință, să le dai un manual și să-i obligi să urmeze instrucțiunile cu sfințenie.

Mergeți la McDonald's. Comandați un Big Mac. Comandați un milkshake.

Beți jumătate din milkshake.

Mâncați jumătate din Big Mac.

Puneți Big Mac-ul în milkshake și mergeți la casă.

Spuneți: „Nu pot să beau acest milkshake... Este un Big Mac în el".

Persoana de la casă vă va da banii înapoi. De ce? Pentru că este mai ușor să le oferi oamenilor o regulă decât să angajezi oameni cu o judecată sănătoasă. Regula este: „Atunci când aveți îndoieli, oferiți o despăgubire".

Înmulțiți cu milioane de locuri de muncă, la milioane de organizații, și veți vedea ce iese: sisteme peste tot, manuale,

reguli și câțiva oameni la conducere, care muncesc din greu pentru a născoci altele noi.

După apariția utilajelor, am reprodus acest proces. Învață brațul robotic să pulverizeze vopsea și fă-l să urmeze instrucțiuni clare. Et caetera.

Apoi s-a întâmplat ceva fascinant. Primul care a scris despre acest lucru a fost Kevin Kelly, cu zece ani în urmă: se pare că GM economisește 1,5 milioane de dolari pe an, permițându-le brațelor robotice să gândească! Cu cât GM le permite mai mult miriadelor de mașinării stupide să ia hotărâri, să se întreacă între ele, să relaționeze și să interacționeze, cu atât mai bine funcționează.

Lumea se mișcă prea rapid pentru a recurge la un control centralizat. Aceste sisteme nu pot fi conduse de către un supervizor aflat pe treptele superioare ale organigramei.

Trenurile de mare viteză din Japonia circulă rapid și fără întârzieri, în absența unui panou de comandă centralizat. Se dovedește că transferarea deciziilor către elementele inferioare ale scării ierarhice este mai rapidă și mai eficientă.

Așadar, acum, după ce au învățat de la mașini, organizațiile aplică aceeași logică și în cazul oamenilor. Se pare că este mai rapid și mai ieftin să le permiți oamenilor din organizație să-și utilizeze judecata – însă doar dacă angajezi oamenii potriviți și îi răsplătești pentru faptul că au o atitudine corespunzătoare. Adică atitudinea „cuiului de osie", a omului de neînlocuit.

Minciuna șefului

„Vreau pe cineva care să facă întocmai cum spun eu."
„Vreau pe cineva care muncește pentru bani puțini."

„Vreau pe cineva care vine la muncă la timp și nu îmi dă bătăi de cap."

Așadar, dacă asta vrea șeful cu adevărat, cum se face că vedetele companiei nu urmează aceste trei reguli? Cum se face că oamenii care sunt promovați, cărora li se acordă privilegii și conturi care să le acopere cheltuielile, care apoi sunt curtați de alte companii, apar în ziar, au servitori și băieți care le servesc cafeaua... cum se face că tipii aceștia nu sunt cei care respectă regulile?

Ceea ce vrea șeful cu adevărat este un artist, cineva care schimbă totul, cineva care dă viață visurilor. Ceea ce vrea șeful, într-adevăr, este un om capabil să vadă realitatea zilei de azi și să descrie un mâine mai bun. Fără doar și poate, ceea ce vrea șeful este un om indispensabil.

Dacă nu poate avea o astfel de persoană, se va mulțumi cu un surogat ieftin.

Obedienţa mediocră

Am fost învăţaţi să fim o neînsemnată rotiţă substituibilă într-o maşinărie gigantică.
Am fost învăţaţi să consumăm pentru a dobândi fericirea.
Am fost învăţaţi să nu ne pese de slujba noastră sau de clienţii noştri.
Şi am fost învăţaţi să ne integrăm.

Niciunul dintre aceste lucruri nu vă ajută să primiţi ceea ce meritaţi.

Ne-a fost băgat pe gât un model care ne-a învăţat să îmbrăţişăm sistemul, să cheltuim bani pentru a obţine plăcere şi să ne separăm de munca pe care o facem. Am fost învăţaţi că această abordare funcţionează, însă nu (mai) este aşa. Şi această scindare ne împiedică să reuşim, subminează dezvoltarea societăţii noastre şi ne face să devenim extrem de stresaţi.

Pare „firesc" să ducem viaţa pe care mulţi dintre noi o duc, dar, de fapt, este ceva destul de recent şi produs în întregime de om. Existăm în cadrul unei mentalităţi de producţie corporatiste, una atât de înrădăcinată, încât toţi cei care se abat de la schema de bază par a fi nişte excentrici. Cu toate acestea, în ultimii câţiva ani, devine din ce în ce mai clar că oamenii care resping aspectele cele mai dăunătoare ale sistemului actual au de fapt şanse *mai mari* de reuşită.

Biologul evoluţionist Stephen Jay Gould scria: „Violenţa, sexismul şi imoralitatea, înţelese la modul generic, sunt

biologice, de vreme ce reprezintă un subset al unei posibile game comportamentale. Însă și seninătatea, egalitatea și bunătatea sunt biologice în aceeași măsură - și este posibil să observăm că influența lor va crește, dacă vom putea crea structuri sociale care să le permită să înflorească".

Aș completa gândurile de mai sus, adăugând că, în mod sigur, suntem capabili de obedienţă mediocră, însă, dacă luăm inițiativa, cu puțin curaj, leadership-ul artistic este la fel de (sau chiar într-o măsură mai mare) posibil și productiv. Am fost instruiți să credem că obedienţa mediocră este un dat genetic pentru majoritatea populației, însă este interesant de remarcat că această trăsătură nu se manifestă decât *după* câțiva ani de școală.

Descrierea fabricii

Fabrică este un termen cu numeroase conotații. Ne face să ne gândim la liniile de asamblare a mașinilor sau la atelierele în care se muncește pe brânci pentru bani puțini. Eu mă refer la ceva mult mai amplu, care transcende aceste sensuri.

Birourile companiei Prudential Insurance din Newark sunt o fabrică, la fel și biroul Departamentului de Vehicule Motorizate din apropierea casei dumneavoastră. Toate francizele McDonald's sunt concepute în mod cât se poate de deliberat ca o fabrică și la fel este și centrul de distribuție Goodwill, care recepționează hainele ce vor fi trimise în străinătate, cu scopul de a strânge bani pentru o cauză nobilă.

Conform definiției mele, fabrica este o organizație care are un plan fix, fiind un loc unde oamenii merg să facă ce li se spune, câștigând în schimb un salariu. Fabricile au fost coloana vertebrală a economiei noastre timp de mai mult de un secol și fără ele nu am avea prosperitatea pe care o avem astăzi.

Asta nu înseamnă că trebuie să vă doriți să lucrați într-una dintre ele.

Obțineți ceea ce vă propuneți

Astăzi, liderii noștri se preocupă de lucruri precum încălzirea globală, securitatea, resursele limitate și menținerea infrastructurii. Iar generația celor născuți după al Doilea Război Mondial își fac griji în legătură cu bătrânețea și găsirea unui doctor pe care și-l pot permite.

Cu o sută de ani în urmă, cei aflați la conducere erau preocupați de două lucruri care astăzi ne par extrem de arhaice:

Cum să găsească suficienți oameni care să muncească în fabrică; și

Cum să evite supraproducția.

Muncitorii din fabrică

Fabricile convertesc resursele naturale în produse vandabile. Transformă fierul în oțel și porumbul în prăjiturele Twinkie. Surplusul de resurse naturale vă reduce costurile, mărindu-vă productivitatea.

Dacă ființele umane constituie o resursă naturală pentru fabrici, atunci scopul dumneavoastră, ca deținător al unei fabrici, este să le obțineți pe cele mai bune, pentru bani puțini. Astfel că fruntașii industriei și guvernul au reorganizat societatea în funcție de acest obiectiv.

Sună ca o teorie a conspirației? De unde credeți că au apărut colegiile de inginerie și școlile de asistență medicală? Ce alt motiv am avea să petrecem atât de mult timp și să cheltuim atâția bani creând un sistem școlar național, străduindu-ne din

răsputeri să implementăm o conducere și un sistem de control identice cu cele dintr-o fabrică, cu scopul de a administra și de a produce studenți?

Da, avem nevoie de fapte, rigoare și sisteme. Da, trebuie ca oamenii să deprindă anumite abilități. Însă nu este suficient. Este primul pas preliminar.

Lansarea educației universale (publice și gratuite) a produs o schimbare profundă asupra modului de funcționare a societății noastre, constituind o încercare deliberată de a transforma cultura. Și a funcționat. Am pregătit milioane de oameni gata să muncească într-o fabrică.

Evitarea supraproducției

La răscrucea dintre secolul al XIX-lea și secolul XX, una dintre grijile majore ale capitaliștilor era faptul că, dat fiind că fabricile deveneau din ce în ce mai bune în realizarea produselor, nu vor exista suficienți oameni dispuși să cumpere ceea ce produceau. Problema nu era producția, ci consumul. O familie obișnuită cheltuia un procent infim în comparație cu noi, la toate nivelurile bugetului nostru.

În anii 1890, un adolescent obișnuit nu deținea decât câteva articole vestimentare, nu consuma practic niciun fel de produse media și nu avea deloc cosmetice. Doar cei cu adevărat bogați aveau încăperi pline de lucruri pe care le utilizau rareori. Unul dintre minunatele produse derivate ale educației universale a fost efectul de rețea, care susține bunurile de larg consum. De îndată ce o persoană dintr-o anumită clasă, dintr-un anumit oraș, își lua mașină, apăreau și alții care își doreau una. Dacă cineva construia mai multe camere sau avea două-trei perechi de pantofi, și ceilalți voiau același lucru.

Într-un interval de două generații, am creat o cultură a consumului. Nu exista așa ceva, apoi, deodată, a apărut. A ține pasul cu familia Jones nu este o predispoziție genetică. Este o nevoie inventată, ba chiar recentă.

Pe indicatorul din fața școlii publice locale ar putea scrie:

Școala Publică Maplemere

PREGĂTIM MUNCITORII FABRICILOR DE MÂINE. ABSOLVENȚII NOȘTRI URMEAZĂ CU TEMEINICIE INSTRUCȚIUNILE. ȘI ÎI ÎNVĂȚĂM PUTEREA CONSUMISMULUI CA INSTRUMENT DE OBȚINERE A VALIDĂRII SOCIALE.

Este aproape imposibil să ne imaginăm o școală cu un indicator pe care scrie:

„Învățăm oamenii să ia inițiativa și să devină artiști remarcabili, să pună la îndoială statu quo-ul și să interacționeze în mod transparent. Absolvenții noștri înțeleg că răspunsul problemelor sociale nu este consumismul."

Cu toate acestea, probabil că exact de asta avem nevoie.

De la supererou la o persoană mediocră (și invers)

Copiii pot face orice (mai puțin să zboare, deși își doresc extrem de mult să o facă).

Cei care și-au propus să fie mediocri sau tipici sunt extrem de puțini.

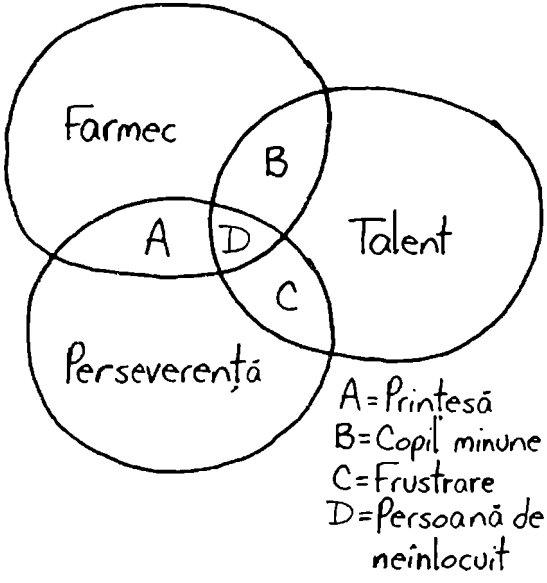
Însă, la un moment dat, de-a lungul drumului, îndoctrinarea pune stăpânire pe noi și începem să căutăm un loc în care să ne ascundem. Încercăm să găsim un loc în care nimeni nu va descoperi cât de mediocri suntem în realitate.

Ne dorim o muncă stabilă, ceva care să atenueze obstacolele, o sinecură care să ne protejeze.

Dacă sunteți nesigur(ă), răspunsul evident la apelul meu de a deveni o persoană de neînlocuit este: „Nu sunt suficient de bun(ă) la nimic pentru a fi indispensabil(ă)". Răspunsul tipic al celor îndoctrinați este că munca și arta de excepție, precum și producția remarcabilă, sunt de competența *altcuiva*. Credeți că treaba dumneavoastră este să îndepliniți o muncă ce trebuie făcută în anonimitate.

Desigur, nu este adevărat, însă asta ați învățat să credeți.

Am fost suficient de norocos să întâlnesc sau să muncesc cu mii de oameni remarcabili, de neînlocuit. În opinia mea, singurul lucru care îi diferențiază de o persoană mediocră, ce urmează regulile, este faptul că nu s-au conformat niciodată acestei mentalități de limitare a sinelui. Asta este tot.



Poate că au avut un profesor nemaipomenit care i-a făcut să aibă o revelație. Poate că un părinte sau un prieten i-a îndemnat să refuze să se conformeze. Indiferent de situație, distincția dintre slujbașii neînsemnați și oamenii de neînlocuit este în mare măsură una de atitudine, nu de educație.

Gama limitată a mișcării

L-am privit pe autorul și dirijorul Roger Nierenberg de-a lungul unei sesiuni de instrucție, în care a folosit o orchestră simfonică drept exemplu. Mai întâi, a rugat un grup să interpreteze o piesă muzicală cât mai sincron posibil. Apoi le-a cerut muzicienilor să repete interpretarea, rugându-i pe fiecare să introducă o tușă cât mai personală, redând muzica așa cum voiau, fără a ține cont de dorințele grupului.

Pentru urechile neinstruite din public era greu să faci distincția între cele două versiuni.

Aceasta deoarece învățăm oamenii să se înregimenteze într-o gamă limitată. Nu vrem ca tonurile joase să fie prea joase, astfel că limităm și tonurile înalte. Oamenii din această orchestră nici măcar nu-și puteau imagina că ar putea depăși limitele perimetrului care fusese trasat pentru ei. Creativitatea nu înseamnă să alegi să porți o cămașă roz atunci când mergi la un birou care acceptă doar albastrul și albul. Un astfel de gest nu este decât o maimuțăreală demnă de un manechin expus într-o vitrină.

Vedem acest lucru în organizațiile de toate felurile. Îi cerem cuiva să facă ceva ieșit din comun sau original, însă persoana respectivă nu face decât să schimbe un element insignifiant de suprafață, în loc să caut rădăcinile unei soluții creative. Nu este întâmplător. Oamenii de acest gen așa au fost învățați să facă.

Oportunitatea constă în schimbarea jocului, a interacțiunii sau chiar a întrebării.

Teama la școală

Studiile ne arată că lucrurile învățate în circumstanțe care ne înspăimântă se întipăresc în minte. Ne amintim ce am învățat pe câmpul de luptă sau când ne ardem la degete, punând mâna pe un ceainic fierbinte. Ținem minte ce învățăm în situațiile în care o acțiune reușită contribuie la evitarea unei amenințări.

Școlile au înțeles acest lucru. Au nevoie de scurtături pentru a procesa cu succes milioanele de elevi care le trec pragul anual și au descoperit că teama constituie o scurtătură nemaipomenită atunci când vine vorba despre învățarea supunerii. Orele din clasă devin câmpuri de luptă definite de teamă și teste, deși ar putea fi foarte ușor organizate astfel încât să încurajeze gândirea nonconformistă, de care avem atâta nevoie.

Așadar, mai este de mirare că oamenii au învățat să se integreze, să rezolve testul standardizat, să-și țină capetele plecate și să urmeze instrucțiunile? Decenii întregi de școală au întipărit acest lucru în noi – teamă, teamă și iar teamă. Teama de a lua nota patru. Teama de a nu-ți găsi un loc de muncă după terminarea școlii. Teama că nu te vei integra.

Profesorii bine intenționați nu doresc să facă acest lucru, însă adesea sistemul nu le permite să aleagă. Efortul necesar creării unei schimbări pozitive în cadrul orelor de curs este descurajant, iar dacă nu ai suficient timp și sprijin, este o imensă corvoadă.

Pentru a-i învăța pe oameni să producă o muncă inovatoare, să aibă o gândire originală și, da, să creeze artă, este nevoie

de un timp îndelungat, fiind totodată un demers imprevizibil. Pe de o parte, exercițiile și practica sunt instrumente puternice în predarea unor fapte și cifre seci, ca și în învățarea obedienței. Desigur, avem nevoie de școală și de profesori. Problema este că avem nevoie de o școală organizată în jurul ideii de a învăța oamenii să creadă și de profesori care sunt recompensați pentru faptul că muncesc *cât de bine pot*, nu pentru că munca lor este una previzibilă.

Funcționează școala?

Dacă facem exerciții, repetăm, primim note și suntem recompensați ani în șir pentru rezolvarea fracțiilor matematice, ce șanse avem să le învățăm? Școala își îndeplinește cu mare succes misiunea de a-i învăța pe elevi să facă ceea ce stabilim noi că trebuie să învețe. Funcționează. Problema este că ceea ce îi învățăm este greșit.

Iată ce îi învățăm pe copii să facă (cu mai mult sau mai puțin succes):

Să se integreze
Să urmeze instrucțiunile
Să folosească două creioane
Să ia notițe bine
Să se prezinte la școală în fiecare zi
Să tocească la teste și să nu rateze termenele de predare
Să scrie frumos
Să folosească punctuația
Să cumpere lucrurile pe care le cumpără și ceilalți copii
Să nu pună întrebări
Să nu sfideze autoritatea

Să îndeplinească minimul impus, astfel încât să aibă timp să lucreze la altă materie

Să intre la facultate

Să aibă un CV bine făcut

Să nu dea greș

Să nu spună nimic care v-ar putea face de rușine

Să fie acceptabili la sport sau poate să fie niște atacanți extrem de buni

Să participe la un mare număr de activități extracurriculare

Să știe din toate câte puțin

Să încerce să nu-i facă pe ceilalți copii să vorbească despre dumneavoastră

Odată ce au învățat o temă, să meargă mai departe

Acum, întrebările-cheie:

Care dintre aceste caracteristici sunt elemente-cheie pentru a deveni indispensabil(ă)?

Clădim oamenii de care societatea noastră are nevoie?

Nu profesorii foarte buni sunt problema. Aceştia se străduiesc să creeze oameni de neînlocuit. Problema este sistemul care pedepseşte artiştii, răsplătind, în schimb, birocraţii.

Iată ce spunea Woodrow Wilson despre educaţie: „Vrem să avem o clasă de oameni cu educaţie liberală şi o altă clasă, mult mai mare, necesară în orice societate, care să se dispenseze de privilegiile educaţiei liberale, dedicându-se îndeplinirii unor sarcini manuale dificile şi specifice".

După ce a recurs la ajutorul unor mercenari, cărora li s-au alăturat trenuri pline de spărgători de grevă, ba chiar şi Garda Naţională, cu scopul de a pune capăt în mod violent grevelor, Andrew Carnegie a hotărât că răspunsul la revoltele muncitoreşti era educaţia limitată. „Puteţi vedea că, peste tot unde apar manifestări naţionaliste, indiferent cât de mărunte, iese

la suprafață acest adevărat panaceu al tuturor racilelor domeniului politic: educația, educația și iar educația."

Modelul este simplu. Capitaliștii au nevoie de muncitori supuși, productivi și dispuși să muncească pentru o remunerație mai mică decât valoarea pe care o creează productivitatea lor. Diferența dintre salarii și ceea ce-i rămâne capitalistului constituie profitul.

Cele mai bune modalități de a mări profitul erau atât creșterea productivității, cât și controlul total asupra supunerii muncitorilor din fabrică. Și, conform viziunii lui Carnegie, cea mai bună modalitate de a reuși acest lucru era construirea unui uriaș complex industrial-educațional, conceput să-i învețe pe muncitori doar atât cât era necesar pentru a-i determina să coopereze.

Nu este întâmplător că școala este ca o slujbă, la fel cum nu este întâmplător că există supraveghetori, reguli, teste și un control al calității. Dacă te descurci bine, dobândești o nouă slujbă (trecând în următoarea clasă) și continui să ai rezultate bune până în momentul în care obții un loc de muncă adevărat. Dacă nu te descurci, nu te integrezi și te răzvrătești, ești scos din sistem.

„Sunt bun(ă) la școală"

Această afirmație este fundamental diferită de: „M-am descurcat bine la școală și, prin urmare, voi face o treabă nemaipomenită în slujba dumneavoastră". Lucrul esențial pe care școala îl măsoară este dacă ești bun(ă) sau nu la învățătură.

A fi bun(ă) la învățătură este o abilitate lăudabilă, dacă intenționați să mergeți la școală toată viața. Pentru noi ceilalți, a fi bun la școală seamănă într-un fel cu a fi bun la Frisbee. Este

bine, dar nu este relevant, decât în cazul în care cariera dumneavoastră presupune facerea temelor, căutarea unor răspunsuri în manuale pe care supervizorii le cunosc deja, respectarea instrucțiunilor și apoi, în împrejurări presante, regurgitarea datelor înmagazinate, fără a le fi procesat prea mult în prealabil. Sau, în cel de-al doilea caz, dacă slujba pe care o aveți presupune să aruncați o bucată rotundă de plastic de 165 de grame cât mai departe.

Contribuțiile școlii sunt adesea superficiale. Pe de altă parte, cele mai bune școli sunt nemaipomenit de pricepute în selectarea oamenilor cu atitudine și talent. Admiterea la o asemenea școală și absolvirea acesteia constituie momente de răscruce, care dovedesc ce fel de persoană ai fost *înainte* de a ajunge acolo. Numeroși oameni de succes au devenit ceea ce sunt în ciuda studiilor aprofundate, nu datorită lor.

Ce ar trebui să se predea la școală

Doar *două lucruri*:

1. Rezolvarea unor probleme interesante
2. Caracterul de lider

Rezolvarea problemelor interesante

Cuvântul-cheie este „interesant". A răspunde la întrebări precum: „În ce an a avut loc războiul din 1812?" este o abilitate inutilă într-o lume în care avem permanent acces la Wikipedia. Este mult mai util să fii capabil(ă) să răspunzi la genul de întrebări la care o căutare pe Google nu vă va ajuta. Întrebări precum: „Ce trebuie să fac în continuare?"

Școala se așteaptă ca cei mai buni elevi să stăpânească trigonometria în urma absolvirii. Aceștia vor fi angajați de oameni pentru a calcula lungimea ipotenuzei unui anumit triunghi dreptunghic. Ceea ce este o mare pierdere. Singurul motiv pentru a învăța trigonometria este acela că momentan reprezintă o întrebare interesantă, una care merită rezolvată. Însă, apoi trebuie să mergem mai departe, căutând neîncetat probleme noi, una mai interesantă decât cealaltă. Ideea de a reproduce cunoștințele ca un papagal, de a repeta necontenit vorbele altora este o pierdere totală de timp.

Caracterul de lider

Capacitatea de a conduce este o competență, nu un dar. Nu ne naștem cu ea, ci învățăm cum să o facem. Iar școlile pot preda leadership-ul la fel de ușor cum au găsit o soluție pentru a preda supunerea. Școlile ne pot învăța să deprindem o inteligență socială, să fim deschiși la conexiuni, să înțelegem elementele care construiesc tribul. Deși școlile reprezintă pepiniere pentru lideri înnăscuți, leadership-ul nu se predă în aceste instituții. Iar, la ora actuală, leadership-ul este mult mai valoros decât conformismul.

În căutarea profesorilor excepționali

Profesorii excepționali sunt prețioși. Profesorii slabi provoacă daune care durează întreaga viață.

Trebuie să ne reorganizăm școlile, eliberând profesorii excepționali de povara testelor, a rapoartelor și a muncii stresante și eliminând profesorii slabi. Știu că pare un vis utopic,

însă lucrurile nu trebuie să fie așa. Atunci când școlile au fost organizate pentru a produce lucrători, profesorii slabi erau tocmai cei de care aveam nevoie. Astăzi, profesorii slabi sunt periculoși.

Nu dați vina pe profesori. Dați vina pe sistemul corporatist, ce pregătește în continuare muncitori supuși, care obțin un bun punctaj la teste.

Cum să deveniți un „cui de osie", fără de care nu se poate

Nu puteți ajunge departe fără un cui de osie

Cuiul de osie este o piesă măruntă, pe care o puteți cumpăra de la magazinul de articole de feronerie, în schimbul a 69 de cenți. Nu este spectaculoasă, dar este esențială. Împiedică roata să se desprindă de căruță și ține laolaltă o piesă sau alta a unui dispozitiv.

Toate organizațiile de succes au cel puțin un „cui de osie", un om de neînlocuit; unele au zeci sau chiar mii. Acest om indispensabil este elementul esențial, persoana care asigură integritatea unei anumite părți a operației. În absența „cuiului de osie", lucrurile se destramă.

Există cineva într-o organizație care este absolut de neînlocuit? Probabil că nu. Dar cei mai importanți oameni sunt dificil de substituit și este foarte riscant să-i pierzi, fiind atât de valoroși încât putem să spunem că sunt de nelipsit. Corporații întregi sunt construite în jurul unui om indispensabil sau mai probabil în jurul unei mâini de astfel de oameni, indivizi esențiali, pe care merită să-i păstrezi.

1. Afacerea dumneavoastră are nevoie de mai mulți oameni de neînlocuit. Este înspăimântător să te bazezi pe un anumit angajat, dar într-o economie postindustrială, nu ai de ales.
2. Sunteți capabili să deveniți o persoană de neînlocuit. Și, dacă reușiți, veți descoperi că merită efortul.

Cele mai la îndemână exemple de oameni de neînlocuit sunt ocupanții funcțiilor de CEO și antreprenorii, deoarece ei sunt cei mai mediatizați. Steve Jobs de la Apple, Jeff Bezos de la Amazon, Ben Zander de la Boston Philharmonic sau Ann Jackson de la flowerdust.net. Îi privim pe acești lideri și spunem: „Bineînțeles că sunt de neînlocuit. Organizația nu ar fi la fel fără ei".

Dar ce ziceți de tipul acela grozav care vinde la standul de legume? Îl știți, este cel care vă determină să nu vă opriți la supermarket (deși acesta este mai ieftin și mai convenabil). Dacă el ar pleca, totul s-ar duce de râpă și nu ați mai trece pe acolo. Toți banii plătiți pe chirie, întregul inventar și toate investițiile făcute nu au nicio valoare dacă el pleacă. Din punctul dumneavoastră de vedere, al clientului, este indispensabil.

Ați cumpărat vreodată o mașină sau o casă, ați apelat la servicii de consultanță deoarece persoana cu care ați colaborat a reușit să stabilească o conexiune puternică cu dumneavoastră? Dacă da, atunci persoana respectivă a fost „cuiul de osie" al întregului proces. Dacă ar fi fost înlocuită de un automat mai ieftin, standardizat, ați fi cumpărat de la altcineva. Ceea ce o face să fie indispensabilă.

Cum vă simțiți când intrați într-un magazin Anthropologie, când scoateți din ambalaj o bucată de ciocolată Lake Champlain sau când trimiteți un colet folosind site-ul FedEx? Experiența ar fi putut fi, pur și simplu, una obișnuită, doar un alt exemplu de experiență suficient de bună. Însă nu este așa. Este magică. A fost creată de cineva căruia i-a păsat, care a adus o contribuție și care a făcut mai mult decât i s-a spus. Adică de o persoană de neînlocuit.

Anthropologie are un cumpărător, Keith Johnson, care petrece șase luni pe an călătorind în toată lumea, vizitând piețe

de vechituri și talciocuri, în căutarea unor lucruri extraordinare. Poate că nu cu scopul de a vinde, ci de a înfrumuseța magazinul. Nu este ușor să angajezi pe cineva precum Keith Johnson, motiv pentru care munca sa este foarte importantă pentru succesul companiei.

Dacă organizația dumneavoastră nu v-ar sta în cale și dacă v-ați face curaj, s-ar găsi o poziție întocmai ca aceasta. Pentru toată lumea.

Crearea unei mișcări progresiste

Imaginați-vă o organizație care are un angajat ce poate vedea limpede adevărul, poate înțelege situația și rezultatele potențiale ale diverselor decizii. Iar acum imaginați-vă că această persoană este totodată capabilă să facă lucrurile să se întâmple.

De ce Dumnezeu v-ar trece prin cap să o concediați? Este de neconceput.

Toate organizațiile, toate ONG-urile, toate entitățile politice și toate corporațiile caută cu disperare această persoană. Ea este liderul nostru, cea care lansează produsele pe piață, omul nostru de bază. Ea face ca lucrurile să evolueze.

Există șefi care s-ar putea simți amenințați de cineva capabil să creeze progres, însă acționarii, patronii și consiliul administrativ al oricărei organizații din lume își doresc cu disperare să progreseze. Distincția este subtilă; calmarea neliniștii șefului este primul pas în încercarea de a determina organizația să adopte schimbarea pe care o veți face.

Nu contează dacă aveți întotdeauna dreptate. Contează că sunteți mereu în mișcare.

Ați putea să faceți treaba lui Richard Branson.

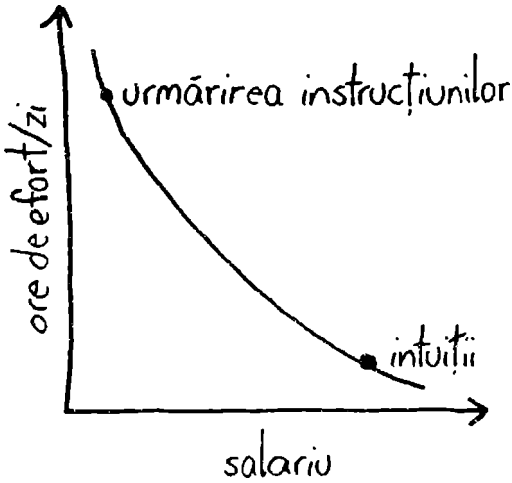
Cel puțin în cea mai mare parte a timpului.

Am petrecut un anumit timp în compania lui Sir Richard și vă asigur că ați putea, cu siguranță, îndeplini majoritatea sarcinilor sale, poate chiar mai bine decât el. Cu excepția lucrurilor pe care le face cam cinci minute pe zi. În acele cinci minute, creează o valoare care se ridică la miliarde de dolari, la fiecare câțiva ani, și nici dumneavoastră, nici eu nu am putea spune o rugăciune care să ne ajute să îndeplinim ceea ce face el. Adevărata slujbă a lui Branson este găsirea unor noi oportunități, luarea unor decizii care funcționează și înțelegerea conexiunii dintre publicul, brandul și companiile sale.

Legea avantajului strategic al omului de neînlocuit: cu cât valoarea pe care o creezi la locul de muncă este mai mare, cu atât numărul minutelor de muncă pe care le dedici în mod real creării valorii respective este mai mic. Cu alte cuvine, în cea mai mare parte a timpului, nu sunteți extraordinar(ă). În majoritatea timpului faceți lucruri pe care le-ar putea face și oamenii obișnuiți.

Un autor extraordinar, o femeie de afaceri, un senator sau un programator sunt străluciți doar cu intermitențe. În restul timpului, îndeplinesc o muncă pe care ar putea-o face aproape toți oamenii cu pregătirea necesară. Este posibil să fie nevoie de foarte multă șlefuire, de îndeplinirea unor sarcini mărunte sau de cunoașterea unui domeniu pentru ca geniul să-și poată face simțită prezența, însă, din exterior, arta pare a fi creată într-un moment, nu în frânturi infinitezimale.

E și mai dificil dacă aveți o slujbă în care angajatorul nu se așteaptă să creați prea multă valoare. În slujbele de acest fel, este nevoie de îndeplinirea unei munci ingrate, grele și



stăruitoare pentru a crea valoare. Mutarea unei grămezi de cărămizi dintr-un loc în altul este importantă, dar nimeni nu se așteaptă să aveți vreo contribuție genială. Șeful crede că este, pur și simplu, o corvoadă.

Desigur, cărămizile trebuie mutate. Înțelegeți că nu trebuie să fiți cel/cea care le mută, atâta timp cât există cineva mai ieftin și mai ușor de înlocuit, pe care-l puteți angaja să facă acest lucru. Și dacă nu aveți de ales și chiar sunteți nevoit(ă) să mutați cărămizile, aveți oportunitatea de a vă gândi bine cum să îndepliniți până și o sarcină banală ca aceasta, deoarece aproape orice treabă poate fi umanizată sau transformată.

E dificil să instruiești oamenii să devină Mark Cuban*, Richard Branson sau Madeleine Albright. Este ușor să pregătești oamenii să ducă la capăt corvezi, pentru că există un proces clar și un manual. Este vorba, pur și simplu, despre muncă.

---

* Magnat și investitor american, proprietarul echipei de baschet Dallas Mavericks, care face parte din NBA (n.t.).

Probabil că nimeni nu vrea să se ocupe de astfel de treburi, însă nu este o mare problemă să găsești oameni care să le facă.

Pentru a inventa Twitter, Digg, 1-800-GOT-JUNK sau Flatiron Partners este, totuși, nevoie de o altfel de persoană. În 1996, Fred Wilson și Jerry Colonna au fondat în New York o firmă care se ocupa de capitalul de investiții. Flatiron a fost cea mai mare și cea mai importantă firmă de investiții on-line din New York și timp de cinci ani au avut profituri semnificative și au creat companii cum puține alte fonduri din istorie au reușit s-o facă. Post factum, este evident că era un moment propice și că fondatorii au făcut o mișcare inteligentă exploatându-l. Însă, în acel moment și-n acel loc, nu era deloc evident, nu era ușor și, cu siguranță, nu exista un manual. Ar fi putut-o face oricine, dar nu a făcut-o. Doar ei au reușit.

Este nevoie de măiestrie. Astăzi economia noastră răsplătește artiștii mult mai mult decât orice altă economie care a existat de-a lungul istoriei.

Oamenii care spun că nu au nicio idee bună se vând ieftin. Nu au idei care să fie prețuite pentru că nu investesc în arta lor.

Oamenii care spun: „Aș putea și eu picta un tablou ca acesta" nu înțeleg ideea. Priceperea necesară pictării tabloului, scrierii unui e-mail sau conceperii unei prezentări PowerPoint este partea ușoară a lucrurilor. Calitățile răsplătite sunt măiestria, spiritul pătrunzător și curajul de a crea valoare.

Schimbarea masivă a avantajelor productivității

Într-un sistem rigid, mecanizat (o fabrică!), diferența dintre un angajat foarte bun și unul excepțional este mică. Operatorul unei prese de perforat ar putea să facă între 20 și 24 de piese pe oră. Cel mai bun operator din lume al unei prese de perforat

are o productivitate cu aproximativ 20% mai mare decât un operator foarte bun.

Pe de altă parte, în lumea liberală a creării și manipulării de idei, există diferențe radicale între cei pur și simplu buni și cei cu adevărat excepționali. Un designer de excepție precum Jonathan Ive valorează de o sută de ori mai mult decât un designer bun. Prin ce câștigă Apple valoare? Dacă muzica se aude la fel la toate MP3 playerele, de ce un iPod valorează mult mai mult decât un player obișnuit? Răspunsul este designul inovator pe care Ive l-a adus la Apple. De fapt, dacă ne gândim la prețul aproximativ al acțiunilor și profiturilor Apple, în raport cu cele ale companiilor care angajează designeri standard pentru a îndeplini o muncă obișnuită, nici măcar nu poate fi vorba despre comparație.

Un vânzător excepțional poate fi de o mie de ori mai productiv decât unul mediocru. Primul este cel care reușește să deschidă drumul către o întreagă regiune sau să încheie un contract cu companii dintr-un nou domeniu de activitate, în vreme ce ultimul nu face decât să parcurgă lista cu numere de telefon, efectuând o muncă pe cât se poate de mediocră.

Iată o veste uimitoare. Un programator foarte bun și cu experiență (care ar putea avea un salariu de 200 000 de dolari) este plătit cam la fel ca un programator excepțional, care creează o valoare ce se ridică la cinci milioane de dolari, pentru același salariu. Această diferență este suficientă pentru a construi pe baza ei profitul unei întregi companii. Faceți acest lucru cu zece programatori și veți deveni bogat(ă).

Prin urmare, a vă baza pe cei mediocri este prea costisitor. Această abordare presupune că organizația a renunțat la productivitatea ridicată, furnizată de performanțele excepționale, în schimbul facilităților și siguranței oferite de parada nesfârșită a angajaților mediocri.

Plictiseala, suferința și nesiguranța mediocrității

Nu numai organizațiile beneficiază de pe urma angajaților de neînlocuit, ci și aceștia din urmă se bucură de avantaje în momentul în care devin indispensabili.

Găsirea siguranței în mediocritate este un proces istovitor. Numărul de ore pe care-l puteți munci este limitat, ca și efortul pe care-l puteți face. Nu este suficient să fii un dactilograf ceva mai bun sau un creator de coduri ceva mai rapid. Privești mereu în spate, încercând neîncetat să fii mai puțin mediocru decât cel aflat alături de tine. Este epuizant.

E imposibil să-ți îndeplinești munca dacă suferi. Nesiguranța care vă asediază clipă de clipă, caracteristică atât de multor slujbe, vă răpește încrederea de care aveți nevoie pentru a îndeplini o muncă excepțională.

În plus, în cazul în care faceți o muncă nemaipomenită, vă puteți bucura de faptul că știți care este valoarea eforturilor dumneavoastră. Fiecare zi vă aduce confirmarea visurilor și nu mai trebuie să pretindeți că sunteți mediocri. Sunteți liberi să vă aduceți contribuția.

Toate organizațiile au nevoie de oameni de neînlocuit?

Vrem ca piloții și controlorii de trafic aerian să conceapă noi strategii pe durata zborului?

Vrem ca aceia care întorc hamburgerii la McDonald's să ceară o mărire de salariu, pe motiv că talentele lor unice îi fac indispensabili?

Ar trebui ca toate interacțiunile cu Fiscul să constituie o improvizație liberă?

Probabil că nu.

Organizațiile centralizate, care dețin monopolul, statice, sigure, mari și sensibile la costuri ar trebui să angajeze trântori, pentru cât mai puțini bani.

Producătorii bunurilor de larg consum, care dețin afaceri extrem de competitive, ar trebui să facă același lucru. Dacă produceți anvelope pentru Hyundai și filamente de becuri pentru Sylvania, majoritatea oamenilor din compania dumneavoastră ar trebui să fie în primul rând necostisitori, în al doilea rând, de încredere și, în al treilea, prezenți.

Angajați trântori ieftini, al căror număr poate fi mărit, care pot fi înlocuiți și disprețuiți.

Nu am nicio problemă cu acest fapt ca strategie de afaceri. Însă nu cred că va conduce la dezvoltare sau la cultivarea unei loialități semnificative din partea clienților, în special în vremuri de schimbare.

Și, mai important, dacă sunteți în căutarea unei slujbe, nu înțeleg de ce ați vrea să munciți într-o companie de acest fel. Lăsați-i pe alții să ocupe acest post. Meritați mai mult.

Cunoștințele temeinice nu sunt suficiente

Wikipedia și cunoștințele împărtășite pe internet fac ca erudiția într-un anumit domeniu, luată în sine, să valoreze semnificativ mai puțin decât în trecut. Astăzi, dacă nu ai altceva de oferit, în afară de faptul că știi o mulțime de informații care pot fi găsite în cărțile de specialitate, pierzi, deoarece internetul știe mai multe decât tine.

Cunoștințele temeinice, în combinație cu o judecată sănătoasă, valorează extrem de mult. Cunoștințele aprofundate, dublate de abilități de diagnosticare sau de o intuiție nuanțată sunt, de

asemenea, valoroase. Cu toate acestea, dacă am nevoie doar de cunoaștere, o voi găsi mai rapid și mai ieftin, apelând la un expert on-line. Dacă am nevoie de o scrisoare nemaipomenită, pe care s-o folosesc într-un direct mail, este mult mai ieftin și mai rapid să angajez pe cineva extrem de priceput, care se ocupă direct de scrierea e-mailurilor, decât să angajez pe cineva cu normă întreagă pentru a-mi scrie unica scrisoare de care am nevoie lunar, nu-i așa?

Luate în sine, cunoștințele temeinice sunt rareori suficiente pentru a transforma pe cineva într-o persoană de neînlocuit.

Există trei situații în care o organizație va răsplăti și va adopta pe cineva care deține cunoștințe aprofundate, ieșite din comun:

1. Atunci când cunoștințele sunt necesare pe neanunțate, iar introducerea unei surse externe este prea riscantă sau de durată.
2. Atunci când cunoștințele sunt necesare în mod regulat, iar costurile introducerii unei surse externe sunt prea mari.
3. Atunci când cunoștințele profunde sunt implicate și în luarea deciziilor, iar credibilitatea internă și cunoașterea organizațională merg mână în mână cu aflarea răspunsului corect.

Este ușor ca o sursă externă să fie percepută, după cum s-a exprimat artistul Julian Schnabel, ca un „turist". Este posibil ca turistul să aibă o abilitate tehnică apreciabilă, însă, dacă nu cunoaște teritoriul – teritoriul dumneavoastră – abilitatea este inutilă.

Pe de altă parte, după cum am văzut observând evoluția divergentă a lui Rick Wagoner, insiderul ce deținea cunoștințe despre domeniul în care activa și care a falimentat General

Motors, respectiv a lui Alan Mulally, outsiderul ce nu avea decât o viziune clară, abilități de leadership și o ținută adecvată, care a salvat Ford, cunoștințele profunde, luate în sine, sunt suficiente pentru a-ți provoca mari necazuri.

Cu câțiva ani înainte de prăbușirea orașului Detroit, Bill Ford știa că firma sa era în pericol, așa că a plecat în căutarea unui nou CEO.

Cea mai mare grijă a sa? „Ford este un loc în care oamenii așteaptă ca liderul să le spună ce să facă."

Poate că cea mai mare schimbare pe care a făcut-o Alan Mulally, după ce a plecat de la Boeing, a fost modificarea acestei situații. În loc să angajeze pe cineva care deținea cunoștințe aprofundate într-un domeniu, care știa exact ce să facă, Bill Ford a angajat un om capabil să instruiască oamenii să trăiască fără a fi ghidați.

Rick Wagoner și-a pierdut slujba de la GM pentru că le-a spus tuturor ce să facă (și s-a înșelat). Este mult mai bine să construiești o echipă capabilă să identifice soluții.

Cel mai bun motiv de a fi expert în domeniul dumneavoastră

Competența vă oferă suficientă perspicacitate pentru a reinventa ceea ce toți ceilalți consideră a fi adevărul.

Desigur, este posibil să subminați în mod arbitrar convențiile domeniului dumneavoastră, iar dacă sunteți norocoși, să faceți o descoperire. Cu toate acestea, este mult mai probabil să concepeți un site extraordinar, să regizați un film de impact sau să conduceți dezvoltarea unui proiect inovator, dacă înțelegeți statu quo-ul mai bine decât oricine altcineva.

Norocul începătorului nu mai este de mult valabil.

Efortul emoțional și crearea hărților

„Efortul emoțional" este o sintagmă utilizată pentru întâia oară cu 40 de ani în urmă de către sociologul Arlie Hochschild, în cartea sa, *The Managed Heart*. Sintagma definește „controlul sentimentului cu scopul de a crea o expresie facială și corporală, care poate fi observată din afară". Cu alte cuvinte, muncim cu sentimentele, nu cu trupul.

Munca emoțională este efortul solicitant, exercitat în realizarea operelor artistice, producerea generozității și expunerea creativității. A lucra în absența unei hărți necesită atât viziune, cât și dorința de a face ceva în legătură cu ceea ce vezi. Suntem plătiți pentru a depune o muncă emoțională, unul dintre cele mai dificile tipuri de efort emoțional fiind contemplarea prăpastiei care se naște atunci când avem de făcut o alegere și adoptarea unei căi sau a alteia.

Slujba dumneavoastră este o platformă

Sunteți plătit(ă) să mergeți la muncă și să creați ceva valoros. Însă slujba dumneavoastră este, totodată, o platformă destinată generozității, exprimării și artei.

Toate interacțiunile pe care le aveți cu un coleg sau un client constituie o oportunitate de a exersa arta relaționării. Fiecare produs pe care îl realizați reprezintă o ocazie de a concepe ceva care nu a mai fost gândit până atunci, de a crea o interacțiune unică.

Vreme îndelungată, puțini oameni erau concediați pentru că refuzau să înțeleagă paragraful anterior. Totuși, acum, nu

mai avem de ales. Este singurul motiv pentru care sunteți plătit(ă) să mergeți la muncă astăzi.

Gradele libertății

Acesta este un aspect important.

Unul dintre lucrurile cele mai ușoare legate de călătoria cu trenul este faptul că nu avem multe opțiuni. Șinele au o traiectorie prestabilită. Desigur, uneori există noduri feroviare și diverse rute, dar, în general, avem doar două opțiuni – de a merge sau nu.

Călătoria cu mașina este ceva mai complicată. În acest caz, avem de ales literalmente între milioane de destinații.

Organizațiile sunt mult mai complexe. Există, în esență, un număr infinit de alegeri și nesfârșite grade de libertate. Marketingul dumneavoastră poate fi gratuit sau costisitor, on-line sau off-line, amuzant sau trist. Poate fi autentic, emoțional, plictisitor sau banal. De fapt, toate campaniile de marketing care s-au făcut vreodată au fost diferite de cele de dinaintea lor, oricât de puțin.

Numărul acelorași alegeri este și mai mare atunci când examinăm microdeciziile pe care trebuie să le luăm în fiecare zi. Să merg la ședință sau nu? Să dau mâna sau să încep, pur și simplu? Să comand mâncăruri alese pentru oaspeți sau să mergem la o plimbare împreună, dacă tot este vreme frumoasă...

Confruntați cu o mare infinită de opțiuni, este firesc să activăm un scut de apărare, să cerem o hartă, să implorăm să ni se dea instrucțiuni sau, în cazul în care nu le primim, să facem exact ce am făcut ultima oară, chiar dacă nu a funcționat.

Persoanele de neînlocuit sunt capabile să facă față lipsei de structură și să găsească o nouă cale, una viabilă.

Marissa Mayer

Ce poate face ea și dumneavoastră nu puteți?

Marissa a creat o valoare care se ridică la miliarde de dolari de când lucrează pentru compania Google. Cu toate acestea, ea nu este mintea-cheie a departamentului de programare și nici nu este responsabilă de gestionarea finanțelor sau a relațiilor cu publicul.

Marissa este de neînlocuit. Ea aplică judecata artistică în combinație cu munca emoțională. Ea este cea care face ca interfețele să funcționeze (interfața de utilizator și interfața dintre ingineri și restul lumii) și conduce oamenii ce duc lucrurile la bun sfârșit.

Google funcționează datorită modului în care site-ul îți preia solicitarea și-ți oferă rezultatele, dând dovadă de disciplină și claritate a viziunii, ceea ce face ca oamenii să-l prefere chiar și atunci când rezultatele cercetării nu sunt superioare celor furnizate de Yahoo sau Microsoft. Interfața de utilizator a companiei Google, atât de îndrăgită acum, este în realitate mult mai valoroasă decât tehnologia de căutare. Marissa este cea care a pledat pentru alegerea unei pagini de start definită de simplitate, forțând Google să-i adopte inițiativa. Ea ține socoteala cuvintelor de pe această pagină și se luptă să le păstreze în număr cât mai mic.

Google funcționează totodată deoarece interfața dintre programatori, dorințele și nevoile publicului este atât de strânsă. Cineva de la Google a găsit soluția de a ajuta compania să ne rezolve problemele (despre a căror existență

nici măcar nu știam). Marissa este, adesea, în postura de a fi această interfață.

Nu a primit niciuna dintre aceste sarcini. Pur și simplu, le-a îndeplinit.

Dacă am putea strânge laolaltă îndatoririle Marissei, punându-le într-un manual, nu ar mai fi nevoie de ea. Însă, chiar dacă am reuși să le notăm, nu am putea reda cu precizie realitatea. Aceasta este cheia. Ea rezolvă problemele ce nu au fost prevăzute, vede lucrurile pe care ceilalți nu le-au perceput și pune în legătură oamenii care trebuie să fie conectați.

Acordați-vă o notă de trecere

Lucrarea de nota 10 este banală.

Dacă predați o lucrare perfectă din punct de vedere gramatical, dar care este lipsită de implicare emoțională, veți primi cu siguranță nota 10 de la un profesor obișnuit. Aceasta din cauză că profesorul respectiv a fost instruit să vă noteze în funcție de abilitatea de a vă integra. Acesta verifică dacă ați scris și ați utilizat corect cuvântul „ubicuu". Nu are importanță dacă nuvela dumneavoastră l-a făcut să plângă sau nu. Iată cum îngrădește (în loc să le cultive) școala spiritul pătrunzător și creativitatea.

Roz și Ben Zander, care sunt eroii mei, au scris o carte incredibilă, numită *The Art of Possibility*. Într-unul dintre cele mai pregnante eseuri din carte se descrie cum a schimbat Ben viețile studenților săi de la muzică, ce erau extrem de stresați, provocându-i să „își acorde nota 10". Voia să demonstreze faptul că a anunța în prealabil că te vei descurca nemaipomenit - asumându-ți efortul și vizualizând rezultatele - este o abordare mult mai productivă decât să te lupți să reușești.

Vreau să duc această idee mai departe.

Eu zic că ar trebui să vă acordați o notă de trecere (dacă nu cumva sunteți într-atât de norocos încât să fiți studentul lui Ben). Înainte de a începe, presupuneți că veți crea ceva ce nu va fi pe placul profesorului, șefului sau vreunui alt critic care caută nod în papură. Desigur, aceștia nu vor agrea ce ați făcut din motive neîntemeiate. Nu puteți să abandonați tehnica pur și simplu pentru că nu sunteți bun la asta sau nu sunteți dispus să faceți efortul necesar. Însă dacă motivul pentru care veți primi o notă de trecere este faptul că subminați structura, așteptările și statu quo-ul, atunci DA! Acordați-vă o notă de trecere.

Una binemeritată.

Cui încercați să-i faceți pe plac?

Dacă așteptați feedback din partea criticilor, birocraților, portarilor, contopiștilor și a șefilor care fac lucrurile ca la carte, mai trebuie să fiți surprins(ă) că sfârșiți prin a face ceea ce le este pe plac?

Atitudinea lor vă spune că există o coadă, la care așteaptă slujbași neînsemnați, exact ca dumneavoastră, și că ați face mai bine să vă conformați, să plecați capul și să faceți ce vi se spune, altfel vor trece la următoarea persoană care așteaptă să-i vină rândul.

În absența consimțământului dumneavoastră, cei de mai sus nu se pot agăța de statu quo-ul existent, nu vă pot face să suferiți și nu pot păstra puterea. Depinde de dumneavoastră. Vă puteți petrece timpul pe scenă, încercând să-l mulțumiți pe cel aflat în spatele sălii, care vă întrerupe mereu, sau vă puteți dedica publicului care a venit să audă ce aveți de spus.

Omul care rezolvă problemele

Restaurantul dumneavoastră are patru chelneri și vremurile grele vă obligă să-l concediați pe unul dintre ei.

Trei dintre chelneri muncesc mult. Celălalt este bun, fiind totodată un maestru al rezolvării problemelor. Poate calma un client furios, poate păcăli sistemul computerizat greoi și poate îmbuna bucătarul când se întâmplă ca acesta să fi băut prea mult.

Aveți idee care dintre chelneri are slujba cea mai sigură?

Rezolvarea problemelor nu este niciodată pomenită în fișa postului deoarece, dacă am putea numi pașii necesari soluționării problemelor, acestea nu ar mai exista, nu-i așa? Rezolvarea problemelor este o artă, reprezentând un dar pe care cel ce găsește soluții i-l face persoanei aflate la ananghie. Omul care rezolvă problemele intervine atunci când toți ceilalți s-au dat bătuți, se plasează în bătaia puștii, oferindu-și energia și punându-și curajul în slujba cauzei.

Legea lui Krulak: oameni de neînlocuit, fie că vrem sau nu

Jeff Sexton arată că, în urmă cu zece ani, generalul Charles Krulak susținea faptul că într-o epocă a camerelor de luat vederi aflate mereu în funcțiune, a telefoanelor mobile și a rețelelor sociale, caporalul mărunt de pe câmpul de luptă va avea avantaje mult mai mari și un impact mult mai semnificativ decât până acum. El scria: „În multe cazuri, soldatul de la Marină va fi cel mai vizibil simbol al politicii americane externe, având puterea de a influența potențial nu numai situația tactică imediată, ci și nivelurile operaționale și strategice".

Legea lui Krulak este simplă: cu cât ești mai aproape de linia de luptă, cu atât ai mai multă putere asupra brandului.

Un slujbaș oarecare, care primește salariul minim, fiind doar o rotiță în mașinărie, poate nenoroci un întreg brand sau, cel puțin, poate compromite pentru totdeauna valoarea unui client. Cei doi puști de la Domino care au făcut senzație pe YouTube, manifestându-și cruzimea față de pizza (și clienți) au făcut mai mult rău brandului Domino decât ar fi putut face un vicepreședinte.

Dacă credeți că soluția este să introduceți mai multe reguli și mai puțină umanitate, mă tem că veți fi dezamăgit(ă) de rezultate. Organizațiile ce pot conferi umanitate și flexibilitate interacțiunilor pe care le stabilesc cu alte ființe umane vor avea de câștigat.

De ce a început să ne pese

Desigur, decenii în șir, companiile au mecanizat producția, astfel că oportunitatea de a face o carieră dacă urmezi instrucțiunile și ridici obiecte grele a devenit din ce în ce mai limitată. Bineînțeles, nu v-a păsat prea mult de acest aspect, dar numărul slujbelor bune, destinate lucrătorilor manuali, este într-o continuă scădere de ani buni. Noi suntem cei care au eliminat operatorii de utilaje, vopsitorii și alte categorii de muncitori, cu scopul de a reduce costurile.

Cuvântul-cheie este „noi". Slujbele care au fost eliminate aparțineau unei clase de oameni ușor de ignorat. Am recurs la raționalizare deoarece nu eram afectați. Era eficient să eliminăm slujbele manuale; acest fapt ne-a făcut să fim competitivi; să progresăm.

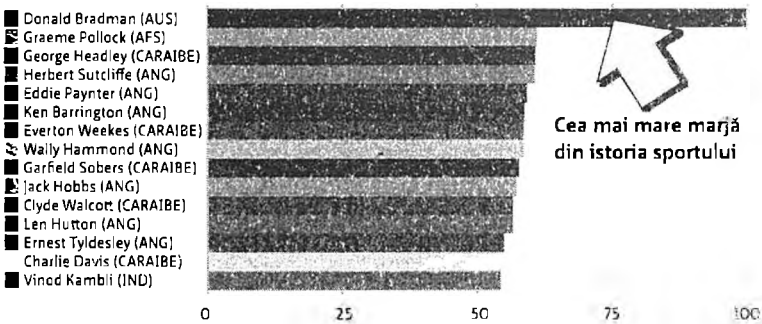
Acum, datorită revoluției informaționale și legii Turcului Mecanic, slujbele care dispar ne aparțin nouă, nu altor oameni.

Subit, ne pasă foarte mult de slujbele care au dispărut, probabil pentru totdeauna. Ne deranjează fiindcă locurile de muncă ale oamenilor care urmau aceleași reguli ca și noi sunt acum în pericol.

Propria dumneavoastră ligă

Donald Bradman a fost un jucător australian de cricket. Era, totodată, cel mai bun atlet din toate timpurile. Conform evaluărilor statistice existente, dovedea că era cel mai bun în ceea ce făcea. Era mult mai bun la cricket decât Michael Jordan la baschet sau Jack Nicklaus la golf.

E dificil să fii la fel de bun ca Donald Bradman. De fapt, este imposibil. Iată graficul mediei loviturilor lui Bradman, în comparație cu alți lideri din toate timpurile ai acestui sport.



Toți ceilalți sunt grupați în apropierea indicelui 60. Bradman alcătuia o ligă proprie, fiind cât se poate de departe de ceilalți. Provocarea de a deveni o persoană de neînlocuit, doar pe baza unei abilități, a predilecției pentru un anumit meșteșug, pe baza unei sarcini sau a practicării unui sport

constă în faptul că piața poate găsi surprinzător de ușor alți oameni cu o abilitate similară. O mulțime de oameni pot cânta la flaut, pot face curățenie într-o casă sau programare în Python la fel de bine ca dumneavoastră. Dacă nu puteți face altceva decât să îndepliniți o anumită sarcină și nu vă detașați de toți ceilalți în ceea ce privește realizarea acesteia, nu sunteți indispensabili.

Statisticile sunt periculoase, fiindcă ilustrează cu o claritate uimitoare că nu suntem decât cu puțin mai buni decât altcineva. Sau poate deloc.

Dacă vă angajați să învingeți competiția pe baza unui element ușor cuantificabil trebuie să fiți hotărât(ă) și dispus(ă) să exersați, având convingerea că puteți fi mai bun(ă) decât au fost Len Hutton sau Jack Hobbs la cricket. Nu doar ceva mai buni, ci la fel de buni ca Don Bradman.

Însă nu aveți cum.

Pe de altă parte...

Dacă aveți la fel de mult farmec ca Julia Roberts, dacă sunteți la fel de direcți ca Marlon Brando sau la fel de provocatori ca Danny Boyle, vă va fi mult mai ușor decât să jucați cricket mai bine decât cei mai buni sportivi din istorie.

Munca emoțională ne stă tuturor la dispoziție, însă rareori este exploatată ca avantaj competitiv. Ne petrecem timpul și ne consumăm energia încercând să ne perfecționăm măiestria, dar nu ne concentrăm asupra abilităților și interacțiunilor care ne vor permite să ieșim în evidență, devenind indispensabili pentru organizația noastră.

Inițial, efortul emoțional era perceput drept un lucru negativ, care provoca epuizarea psihică a stewardeselor studiate de

Hochschild pentru cartea sa. Greșeala analizei autoarei a constat în faptul că nu a luat în considerare alternativa. Alternativa este munca într-o mină de cărbuni. Sau munca în atelierele unde se lucrează pe brânci. O numim muncă pentru că este dificilă, iar pentru cei mai mulți dintre noi efortul emoțional este cel mai potrivit. O fi epuizant, însă este valoros.

(Raportul lui Colbert)

De ce atât de multe mărfuri de lux, create manual, provin din Franța?

Nu este un lucru întâmplător. Este rezultatul muncii unui singur om, Jean-Baptiste Colbert. A trăit în secolul al XVII-lea, fiind unul dintre demnitarii regelui Louis al XIV-lea, și a conceput un plan menit să contracareze succesul imperialist al țărilor cu care se învecina Franța. Anglia, Portugalia, Spania și alte țări colonizau lumea, iar Franța rămânea în urmă.

Prin urmare, Colbert a organizat, reglementat și promovat industria mărfurilor de lux. A înțeles ce își doreau consumatorii avuți din întreaga lumea și a ajutat companiile franceze să răspundă acestei nevoi. Celelalte țări procurau materiile prime, pe care francezii le rafinau, le transformau într-un brand, iar apoi îl vindeau vânzătorilor inițiali, sub formă de mărfuri costisitoare.

Unul dintre elementele esențiale ale acestei abordări era munca artizanilor indispensabili. Louis Vuitton își făcea cuferele de mână, într-un mic atelier aflat în spatele casei sale, situate în afara Parisului. Hermès însărcina un meșteșugar să lucreze la o șa, indiferent de cât timp era nevoie pentru producerea acesteia. Faimoșii podgoreni din Champagne se bazau pe profesioniști instruiți - oameni care lucraseră întreaga

viață cu vinurile - pentru a crea o băutură ce avea să călătorească în întreaga lume.

În același moment în care Franța adopta produsele de lux făcute manual, Marea Britanie se lăsa cucerită de anonima fabrică. Erau introduse războaiele de țesut, care puteau transforma bumbacul printr-un efort uman minim și apăreau fabricile de ceramică, ce produceau farfurii ieftine.

„Fabricat în Franța" ajunsese să însemne ceva (și încă înseamnă, deși au trecut trei sute de ani de atunci) datorită cuvântului „fabricat". Mecanizarea și ieftinirea procesului le-ar fi permis altora să-i copieze pe francezi. Însă faptul că elementul-cheie era cel uman îngreuna procedura, făcând ca lucrurile realizate în Franța să fie rare, iar raritatea creează valoare.

Neînfricați, necugetați și ineficienți

Organizațiile caută oameni neînfricați, însă se străduiesc să se ferească de cei necugetați. Care este diferența?

Neînfricat nu înseamnă literalmente „fără frică". În realitate, înseamnă „care nu se teme de lucruri de care nu ar trebui să-ți fie frică". A fi neînfricat înseamnă să susțineți o prezentare în fața unui client important fără a sta treaz cu o noapte înainte. Înseamnă să fiți dispus(ă) să vă asumați riscuri intelectuale și să vă clădiți o nouă cale. Teama are ca obiect o amenințare imaginară, astfel că, evitând-o, reușiți să realizați ceea ce doriți.

Pe de altă parte, necugetat înseamnă să te năpustești spre locuri în care numai un nebun ar merge. Nesăbuința conduce la probleme imense, pe care, de obicei, trebuie să le rezolve șeful. Această trăsătură ne-a condus la criza ipotecilor și a lichidităților. Nu mai este la modă să fii necugetat.

Ineficient? Acesta este cel mai rău dintre toate. Ineficiența, indiferența și lenea sunt cele mai grave.

Ce facem cu teama?

Atunci când oamenii au construit căile ferate sau când Mary Decker stabilea recorduri la o milă sau zece mii de metri, era clar că secretul succesului era învingerea epuizării. Nu te lăsai biruit de oboseală. Dacă renunțai, pierdeai (slujba sau cursa). Nimeni nu întreba: „Ce ne facem cu oboseala?", deși este o întrebare legitimă. Ce se întâmpla cu epuizarea? Era acolo, dar unii oameni înțelegeau că a trece peste ea era cel mai important factor al reușitei.

Dacă urmăriți să deveniți indispensabil(ă), merită să vă puneți o întrebare similară: „Ce facem cu teama? Diferența dintre o persoană de neînlocuit și una obișnuită este răspunsul la această întrebare. Cei mai mulți dintre noi resimt teama și reacționează în consecință. Încetăm să facem lucrul care ne provoca frică. Astfel, teama dispare.

Oamenii de neînlocuit simt teama, o conștientizează, apoi acționează. Nu vă pot spune cum s-o faceți; cred că răspunsul este diferit de la o persoană la alta. Ce vă pot spune este că, în economia de astăzi, a face acest lucru este o condiție esențială a succesului.

Problema perfecțiunii (sau a apropierii de aceasta)

Asimptotele sunt destul de plictisitoare. O asimptotă este o linie care se apropie din ce în ce mai mult de perfecțiune, însă nu o atinge niciodată cu adevărat.

Dacă produceți dispozitive și unul din zece este defect, îmbunătățirea calității are o valoare imensă, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru clienți.

Acum, dacă doar unul din o sută este defect, putem vorbi despre o creștere a calității, însă aceasta nu este uimitoare.

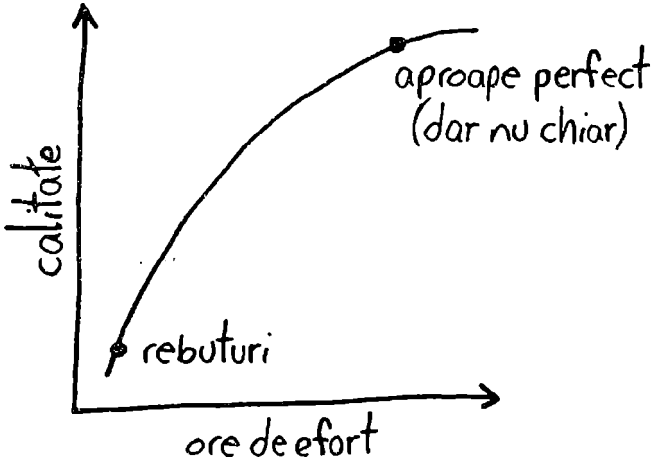
Când ajungeți la un singur dispozitiv defect dintr-o mie, se poate spune că este o performanță, însă cu siguranță nu este perfect.

O îmbunătățire a ratei deficiențelor de unu la zece mii constituie o reușită în cazul majorității lucrurilor, mai puțin al stimulatoarelor cardiace.

Iar o îmbunătățire a calității de unu la o sută de mii este incredibil de greu de atins și vă va aduce o mărire de salariu.

Cu toate acestea, o îmbunătățire de unu la un milion este foarte aproape de perfecțiune, dar probabil nu veți produce niciodată un milion de unități, așa că nimeni nu va observa.

Schema asimptotei arată astfel:



Pe măsură ce vă apropiați de perfecțiune, este tot mai greu să progresați, iar piața valorizează progresele ceva mai puțin. Dacă vă îmbunătățiți procentajul la aruncarea liberă de la 98 la 99%, veți ocupa un loc mai bun în cartea recordurilor, însă nu vă va ajuta să câștigați mai multe medalii, iar cucerirea ultimului procent durează aproape la fel de mult ca parcursul necesar atingerii primelor 98 de procente.

Zece procente din aplicațiile la Harvard aparțin unor oameni care au obținut un punctaj maxim la testele SAT*. Cam același procent aparține celor care au absolvit liceul ca șefi de promoție. Desigur, este imposibil să te clasezi mai bine decât cel care a ieșit primul sau să obții mai mult decât punctajul maxim, însă, cu toate acestea, peste o mie dintre aplicanții din fiecare grup sunt respinși în fiecare an. Se pare că perfecțiunea nu este suficientă.

Interacțiunile personale nu au asimptote. Soluțiile inovatoare la probleme nu se învechesc. Căutați realizări care nu sunt limitate.

Întrerupeți spectacolul cu aplauze!

Dacă petreci două ore urmărind *Guys and Dolls***, timpul stă în loc.

Nathan Detroit intră pe scenă în haina sa galbenă, strigă la Nicely Nicely Johnson, iar acesta din urmă împreună cu întreaga distribuție încep să cânte: „Stai jos, stai jos, stai jos, stai jos, stai jos că se clatină barca!"

Adrenalina începe să curgă. Publicul înnebunește.

---

* Test standardizat, utilizat la admiterea în colegiile americane (n.t.).

** *Music hall* de mare succes, jucat pe Broadway (n.t.).

În acel moment, arta triumfă asupra tuturor lucrurilor. Piesa și-a urmat cursul și deodată cântecele, luminile și dansul – toate se intensifică (ajungând la paroxism). Publicul se trezește, se înclină și ovaționează.

Gândiți-vă că un pilot ce trece printre scaune poate schimba întreaga după-amiază a unui copil care nu are stare deloc în timpul zborului. Sau că un medic care îi acordă un minut în plus unui pacient, oprindu-se și manifestându-și grija, poate schimba relația cu acesta.

Opusul statutului de rotiță a unei mașinării este capacitatea de a face ca spectacolul să fie întrerupt de aplauze oricând doriți. De ce ați avea nevoie pentru a putea face acest lucru?

Căutarea perfecțiunii

Câți dintre colegii dumneavoastră își petrec întreaga zi căutând perfecțiunea?

Sau, mai exact, își petrec întreaga zi încercând să evite să greșească? Sunt două lucruri foarte diferite. Oamenii caută adesea evitarea deficiențelor. Îndeplinirea specificațiilor. Prevenirea reproșurilor.

Am fost instruiți încă din clasa întâi să evităm greșelile. La urma urmelor, scopul oricărui test este acela de a obține punctajul maxim. De a nu face nicio greșeală. Nu comiți nicio eroare și iei nota 10, corect?

Citiți CV-ul cuiva și descoperiți 20 de ani de fapte extraordinare și o greșeală de tehnoredactare. Ce veți menționa mai întâi?

Suntem în căutarea perfecțiunii atunci când angajăm, când conducem, când evaluăm și când răsplătim.

Atunci de ce ne mai mirăm că oamenii își petrec prețiosul timp alocat muncii, centrate pe sine și canalizate spre un anumit scop, încercând să atingă perfecțiunea?

Problema este simplă: arta nu este niciodată lipsită de defecte. Lucrurile remarcabile nu se ridică niciodată la înălțimea specificațiilor, pentru că astfel ar deveni standardizate și nu ar mai merita să se vorbească despre ele.

Contururile nefinisate și perfecțiunea

Bob Dylan știe câte ceva despre cum este să fii indispensabil, ce înseamnă să fii artist și să trăiești pe muchie de cuțit:

> Daltrey, Townsend, McCartney, Beach Boys, Elton, Billy Joel. Toți au scos albume perfecte, așa că trebuie să le interpreteze ireproșabil... exact așa cum și le amintesc oamenii. Numeroase albume au fost departe de perfecțiune. Așa că nu există niciun motiv pentru a le duplica. În fine, nu sunt un artist consacrat.
>
> ... Cred că majoritatea influențelor mele ar putea fi considerate excentrice. Mass-media nu era prea răspândită pe atunci, așa că eram atras de trupele ambulante, aflate în trecere printr-un loc sau altul. De artiștii de circ sau carnaval – cei care interpretau muzică bluegrass, cowboy-ul negru cu acoperitoare de picioare, care făcea trucuri cu lasoul. Miss Europa, Quasimodo, Doamna cu Barbă, omul jumătate bărbat, jumătate femeie, diformii și încovoiații, Piticul Atlas, înghițitorii de flăcări, dascălii și predicatorii, cântăreții de blues. Mi-aduc aminte de toți de parcă ar fi fost ieri. Cu unii dintre acești oameni m-am împrietenit. Am învățat ce înseamnă demnitatea de la ei. Și ce însearnnă libertatea. Am învățat despre drepturile civile și drepturile omului. Cum să rămâi tu însuți. Cei mai mulți dintre spectatori erau interesați de atracțiile mobile, cum ar fi caruselul și plimbarea într-un *montagne russe*. Pentru

mine acestea erau un coșmar. Îmi provocau amețeli și mi se păreau extrem de artificiale...

Apoi intervievatorul i-a reamintit lui Dylan: „Dar ați vândut peste o sută de milioane de albume".

Răspunsul lui Dylan atinge miezul semnificației condiției de artist: „Da, știu. Este un mister și pentru mine".

Dorința de a evita să cazi în capcana ocolirii defectelor nu este ușor de insuflat celor care au fost instruiți încă din clasa întâi în spiritul viziunii centrate pe căutarea perfecțiunii (adică cei mai mulți dintre noi). Însă artiștii îmbrățișează mai degrabă misterul geniului. Înțeleg că, din când în când, se întâmplă să fim nevoiți să ne confruntăm cu vinovăția și că nu există o hartă, niciun plan amănunțit și nicio modalitate de a o evita.

Dacă nu ar fi vorba despre mister, ar fi ușor. Dacă ar fi ușor, nu ar valora cine știe ce.

Problema bowlingului

Bowlingul este un sport asimptotic. Punctajul maxim este trei sute, atât. Mai mult nu se poate.

Acest fapt seamănă cu abordarea Șase Sigma din domeniul managementului calității. Procedura Șase Sigma se referă la căutarea progresului continuu, conducând, în ultimă instanță, la 3,4 defecte la un milion de unități. Problema este că, odată ce ai apucat pe această cale, nu mai poți face progrese uimitoare sau aduce inovații remarcabile. Fie reușești maximul, fie nu.

Organizațiile care au un succes ieșit din comun reușesc întotdeauna pe piețele unde nu există asimptote sau, dacă există, acestea pot fi distruse. Dacă ați putea găsi o modalitate

de a ajunge la 320 de puncte, ar fi într-adevăr uimitor. Până când veți reuși acest lucru, alegeți-vă alt sport, în cazul în care doriți să fiți de neînlocuit.

Dezavantajul de a fi bun

În zilele noastre, este extrem de ușor să fii destul de bun. De exemplu, construirea unui site bunicel este considerabil mai ieftină, mai rapidă și mai facilă decât era construirea unei vitrine de magazin reușite, cu 20 de ani în urmă. Același lucru este valabil și pentru scrierea unui e-mail destul de bun, comparabil cu unul redactat de o corporație gigantică sau cu expedierea unui colet în cealaltă parte a țării.

Recordul pe care-l stabiliți în subsolul casei sau mâncarea pe care o preparați cu ingrediente de pe piața locală sunt toate suficient de bune. Puteți cumpăra un CD-player de calitate cu 29 de dolari și aveți posibilitatea de a angaja un avocat grozav, făcând o investiție care constă doar în câteva clicuri și o convorbire telefonică.

Angajații sunt încurajați să livreze produse și servicii de calitate, având un aport pozitiv. Calitatea trebuie să se încadreze în limitele definite de șef. Este bine dacă ajungi la timp la începutul turei tale și rămâi până la încheierea acesteia. Este bine dacă respecți specificațiile. Este bine dacă răspunzi la telefon într-un interval de timp rezonabil.

Problema pe care o presupune încercarea de a te ridica la așteptări este că aceasta nu are nimic remarcabil. Nu îl va schimba pe beneficiarul muncii dumneavoastră; în plus, și alții o pot face destul de ușor (ceea ce vă face ușor de înlocuit). Ca urmare a excedentului de oameni destul de buni (și a preponderenței celor extrem de slabi), piața celor cu adevărat

excepționali este mai bună ca niciodată. O astfel de persoană îmi doresc, dacă vreau să angajez pe cineva care se ridică deasupra pieței – cineva excepțional.

Așa că da, a fi bun este rău, dacă rău înseamnă „nimic profitabil spre care să aspiri". Și a fi perfect este rău, deoarece nu puteți fi mai mult decât perfecți. Soluția constă în a căuta ceva care nu este nici bun, nici perfect. Aveți nevoie de ceva remarcabil, neliniar, artistic și care schimbă regulile jocului.

Munca reprezintă o șansă de a vă dedica artei. Arta bună este inutilă și banală. Nimeni nu trece strada pentru a cumpăra artă bună și nimeni nu-și manifestă loialitatea față de un artist bun.

Dacă nu puteți fi remarcabili, poate că ar trebui să vă gândiți să nu faceți nimic până nu veți putea deveni astfel. Dacă organizația dumneavoastră a sărit peste un catalog lunar, pentru că nu ați avut nimic deosebit de introdus în acesta, ce se va întâmpla luna următoare? Se vor îmbunătăți calitatea și încântarea utilizatorilor liniei dumneavoastră de produse?

Ridicarea ștachetei este mai ușoară decât pare și este rentabilă. Dacă șeful nu vă cere mai mult, va trebui s-o faceți chiar dumneavoastră.

Muncește pentru binecuvântări

David lucrează la cafeneaua Dean & Deluca din centrul orașului, de șase ani. Acest minilanț de cafenele de lux din New York are un profit extrem de ridicat, așa că șase ani reprezintă o realizare apreciabilă.

L-am cunoscut pe David în timp ce serveam o cafea cu un prieten. Primul lucru pe care l-am observat a fost faptul că a mers la turiștii care stăteau la coadă, spunându-le prietenește:

„Bună ziua! Avem o altă toaletă la etaj. Nu este nevoie să așteptați". S-a îndepărtat zâmbitor și a început să șteargă mesele plin de energie și să aranjeze lucrurile, deși nu mi se părea că era neapărat nevoie să o facă. Deși se ocupa de treburi mărunte, David nu părea a fi conștient de acest lucru.

Stând acolo, l-am văzut salutând oamenii, ajutându-i fără să i se ceară, oferindu-se să supravegheze o masă sau să aducă ceva cuiva. Toate acestea într-o cafenea!

L-am întrebat care era explicația atitudinii sale. A zâmbit, a ezitat o secundă și mi-a spus: „Muncesc pentru cuvinte de bine".

Aproape oricine altcineva ar fi considerat că această slujbă era o bătaie de cap, că era lipsită de perspective și că nu aveai cum să nu te plafonezi în șase ani. Pentru David era o oportunitate de a oferi daruri. Depunea un efort emoțional și era răsplătit de cuvintele de bine pe care le primea de la clienți (clienții săi). Arta sa consta în a se implica în interacțiunea cu fiecare persoană, având ocazia să schimbe perspectiva cuiva asupra lucrurilor sau să-i facă ziua mai bună. Nu toată lumea poate face acest lucru și mulți dintre cei care pot aleg să nu o facă. David refuza să aștepte instrucțiuni, lăsându-se condus de măiestria sa.

Îmblânzirea muncii

Monty Roberts este îmblânzitor de cai. Ascultă caii de curse, apoi îi eliberează, ajutându-i să fie ceea ce sunt, să facă ceea ce este firesc, nu ceea ce erau forțați să facă.

Generații în șir, am obligat muncitorii să facă ceva nefiresc. Am învățat, am amăgit și, da, am forțat oamenii să-și ascundă

empatia și creativitatea, pretinzând că sunt automate rapide, mașini concepute să execute planurile companiei.

Dar nu era nevoie să facem asta. Nu, voi merge mai departe spunând că este dăunător să o facem. Este dăunător să fim nevoiți să ne luăm un nou chip când plecăm la muncă, locul în care ne petrecem zilele. Este dăunător să construim organizații pe baza unei munci repetitive și informe, care nu aduce nicio conexiune și nicio bucurie.

Odată cu maturizarea și mecanizarea economiei, căutarea și aderarea la normă au devenit neprofitabile. Este păgubos să îți clădești o carieră în jurul ideii de a face ceea ce spune manualul.

Așa că ați putea considera că aceasta este o chemare magică spre libertate. Lumea vrea (are nevoie) să vă implicați în muncă cu latura genială a ființei dumneavoastră.

Aveți nevoie de un CV?

Voi face o afirmație controversată, care sună după cum urmează: dacă sunteți remarcabil(ă), uimitor(uimitoare) sau, pur și simplu, impresionant(ă), probabil că nu aveți deloc nevoie de un CV.

Dacă aveți experiență în realizarea lucrurilor care vă fac să fiți de neînlocuit, CV-ul va ascunde acest fapt.

CV-ul îi oferă angajatorului tot ce are nevoie pentru a vă respinge. După ce mi-ați trimis CV-ul, pot să spun: „O, dar îi lipsește asta și asta" și, cât ai zice pește, sunteți eliminat.

Dacă aveți un CV, intrați automat în mașinăria care caută cuvinte-cheie relevante, urmând să primiți o slujbă în cadrul acesteia, devenind o rotiță neînsemnată. Mai multă carne de tun pentru monstrul corporatist. Probabil că o astfel de situație

este ceva de dorit pentru oamenii mediocri, care caută o slujbă mediocră, însă asta este ceea ce meritați?

Exact același sistem care a produs testele standardizate și sufocantul model bazat pe comandă și control a inventat și CV-ul. Sistemul, industriașii, fabrica... Vor să fim rotițe nesemnificative în mașinăria lor - rotițe ușor de înlocuit, ieftine și fără speranță.

Dacă nu aveți un CV, ce aveți?

Ce-ar fi să aveți trei scrisori extraordinare de recomandare din partea unor oameni pe care angajatorul îi cunoaște sau îi respectă?

Sau un proiect sofisticat pe care angajatorul îl poate vedea sau atinge?

Sau o reputație care să vorbească de la sine?

Sau un blog care este atât de interesant și de inteligent, încât lumea nu se poate abține să nu îl urmărească?

Unii spun: „Sună bine, dar nu am aceste lucruri".

Da, exact asta voiam să subliniez și eu. Dacă nu aveți aceste lucruri, ce vă face să credeți că sunteți remarcabil(ă), uimitori (uimitoare) sau pur și simplu impresionant(ă)? În opinia mea, dacă nu aveți altceva decât un CV, ați suferit o spălare pe creier, care v-a transformat într-o ființă docilă.

Locurile de muncă extraordinare, de talie mondială, pentru care oamenii ar fi în stare să ucidă - acestea nu sunt ocupate de oameni care își trimit CV-ul prin e-mail.

Căutați-vă pe Google

Căutați pe Google „Jay Parkinson" și veți descoperi un doctor care schimbă sistemul medical american, practic de unul singur.

Căutați pe Google „Sasha Dichter" și veți da peste un vizionar care reinventează ideea de filantropie pentru țările aflate în dezvoltare.

Căutați pe Google „Louis Monier" și veți găsi un guru al motoarelor de căutare, pe care este posibil să vă doriți cu disperare să-l angajați la următoarea dumneavoastră companie start-up.

Există zeci de mii de oameni de neînlocuit precum cei de mai sus, oameni despre care vorbește munca pe care o fac, nu doar CV-ul. Iar CV-urile oamenilor indispensabili sunt identice cu munca lor. Doi dintre cei trei oameni menționați mai sus nu sunt antreprenori. Au un loc de muncă. Este o schimbare uriașă față de acum câțiva ani, când munca depusă în interiorul unei organizații era aproape în întregime anonimă. Internetul vă pune în lumină proiectele.

Singura modalitate de a dovedi (prin opoziție cu a afirma) că sunteți un „cui de osie", indispensabil - cineva care merită să fie recrutat, să fie extras din mulțimea de aplicanți și să fie angajat - este să demonstrați, nu să vorbiți. Proiectele sunt noile CV-uri.

Dacă rezultatele căutării pe Google nu sunt ceea ce doriți (aveți nevoie) să fie, atunci schimbați-le.

Schimbați-le prin intermediul acțiunilor, al conexiunilor și al generozității dumneavoastră. Schimbați-le, întrecând așteptările oamenilor care au postat informații despre dumneavoastră. Schimbați-le, creând un blog atât de revelator în domeniul dumneavoastră de competență, încât ceilalți să facă referire la el. Și schimbați-le oferindu-le ajutor on-line celorlalți oameni.

Ideea de *long tail* despre care scria Chris Anderson nu se aplică doar CD-urilor și cărților. Se aplică și oamenilor. Desigur, există „hituri", cum ar fi starurile rock, politicienii

sau ocupanții funcțiilor de CEO. Însă totodată este loc pentru toți cei care vor să se distingă. Nu contează unde vă aflați în raport cu strategia *long tail**, atâta timp cât categoria oamenilor cu care intrați în contact este dispusă să vă caute și să vă ajute să reușiți.

Cum să obțineți o slujbă nemaipomenită

În mare parte, această discuție impune următoarea întrebare: dacă sunteți de neînlocuit, indispensabil, dacă meritați să fiți angajat și sunteți capabil să vă diferențiați, cum obțineți o slujbă, într-o lume plină de fabrici și CV-uri care cer să fie luate în seamă?

Dacă aceasta este întrebarea, răspunsul este nu, nu veți obține nimic. Nu veți reuși prea des să convingeți sistemul HR standardizat să facă o excepție. Un plan mai bun: găsiți o companie care înțelege valoarea „cuiului de osie". Găsiți o companie care nu utilizează un computer pentru a scana CV-uri, ci una care angajează oameni, nu hârtii.

Jason Zimdars este de neînlocuit. Locuiește în Oklahoma și este designer grafic. Toate companiile inteligente ar face orice să intre în posesia proiectelor sale de design. Lui David i-a trebuit un an pentru a găsi o slujbă la 37signals, o companie de software de primă mână, din Chicago. Cum s-au găsit?

Nu CV-ul l-a ajutat. În decursul anului respectiv, Jason a corespondat cu oamenii din interiorul companiei. Nu le-a trimis un CV plictisitor, le-a vorbit despre munca sa și nevoile lor. L-au angajat să se ocupe de un proiect freelance. Rezultatele

* Strategie care încurajează vânzarea unui număr mare de articole unice în cantități relativ mici, vânzarea masivă a unor articole greu de găsit către un număr mare de clienți, în locul vânzării unor volume mari ale unui număr redus de articole populare (n.t.).

au fost excelente, așa că a primit sarcina de a se ocupa de un proiect specific. Puteți să vedeți pagina pe care a construit-o on-line: http://jasonzimdars.com/svn/highrise.html.

Au acționat două lucruri în acest caz. În primul rând, 37signals este o companie dedicată angajării exclusive a unor oameni de neînlocuit. Firma respinge abordările lipsite de scrupule în ceea ce privește angajările și nu se autoflatează angajând oameni care nu se ridică la un anumit nivel de inteligență. În al doilea rând, Jason este foarte bun în ceea ce face și este dispus să ia atitudine, ajungând astfel să fie recunoscut pentru munca sa. Nu sunteți un CV. Sunteți munca pe care o faceți.

Dacă jocul este astfel conceput încât să pierdeți, nu-l jucați. Alegeți altul.

Angajarea la IDEO

Bloggerul Andrew Chen menționează că firma de design IDEO angajează persoane care se ocupă de marketing, utilizând o nouă tehnică. Le cere aplicanților să facă o prezentare PowerPoint care să conțină CV-ul lor, pe care urmează să o susțină în fața unui grup de cinci sau șase oameni de la firmă. Aplicantul trebuie să-și argumenteze munca, să răspundă la întrebări și să conducă o discuție.

Încă o șansă de a ieși în evidență, nu de a te pierde în mulțime. O altă modalitate de a descoperi cine are cu adevărat abilitățile necesare (implicare, simț al proporțiilor, intelect, charismă, deschidere) pentru a se dezvolta într-un mediu de lucru modern.

Rostirea cuvântului „nu"

Există două moduri în care oamenii de neînlocuit pot folosi cuvântul „nu".

Primul este să nu-l folosească niciodată. Există un anumit gen de membru al echipei care găsește întotdeauna un „da". Mereu reușește să găsească o cale de a face ca lucrurile să devină realitate și o pune în aplicare. S-a rezolvat. Da.

Oamenii de acest fel sunt neprețuiți.

În mod uimitor, există și un al doilea tip de persoană de neînlocuit. Aceasta spune „nu" tot timpul. Spune nu, deoarece are obiective, fiindcă este un vizionar cu picioarele pe pământ și înțelege prioritățile. Spune nu, pentru că are puterea de a te dezamăgi acum, cu scopul de a te încânta mai târziu.

Atunci când este bine intenționată, această persoană de neînlocuit, care l-a luat pe nu în brațe, este și ea neprețuită. Este atât de concentrată asupra măiestriei sale încât știe că un nu spus acum reprezintă o investiție care merită făcută, cu gândul la magia ce se va concretiza ulterior.

Cum să ajungi în echipa olimpică de ski

Matt Dayton a participat la proba de ski nordic (traversarea țării) la Olimpiada din 2002. M-a învățat o lecție simplă: persoana care se înclină în față cel mai mult câștigă cursa.

În *The Dip*, scriam despre provocarea de a persevera într-o situație în care cei mai mulți ar ceda. Într-o cursă, mai devreme sau mai târziu, vine un moment în care învingătorul se separă de cei care vor pierde. Clipa aceea este șansa dumneavoastră, momentul pe care l-ați așteptat.

Să ne gândim la domeniul de afaceri al companiilor aeriene. Toată lumea trebuie să folosească avioane și aeroporturi similare. Nu există o oportunitate standard de a fi mai bun sau mai slab decât ceilalți. Însă atunci când vine vorba despre stabilirea prețurilor, de servicii sau entuziasm, aveți șansa de a juca după niște reguli diferite de cele ale competiției. Iar brandul care se va implica cel mai mult va câștiga.

Persoana de neînlocuit aduce cu sine abilitatea de a se înclina.

Poate găsi o soluție la o problemă care i-a determinat pe alții să se dea bătuți. Arta și geniul său constau în reimaginarea oportunității și identificarea unei noi modalități de a se înclina spre ea, ajungând să o stăpânească.

Ați putea spune: „Dar voi fi concediat(ă) dacă încalc regulile". În schimb, omul de neînlocuit spune: „Dacă mă înclin suficient, în căutarea echilibrului, nu este o problemă că voi fi dat afară, căci îmi voi fi demonstrat valoarea pe piață. Dacă regulile sunt singurul lucru care mă împiedică să devin indispensabil, atunci nu am nevoie de ele".

E ușor să îți petreci întreaga zi făcând diverse lucruri care te țin ocupat(ă). Munca obișnuită nu necesită prezența capacității de a te înclina, adaptându-te contextului. Provocarea constă în a înlocui sarcinile respective cu activități care încalcă regulile.

Postura necesară schimbării

Dacă vă spun să așteptați, o veți face pur și simplu. Puteți aștepta la un colț, stând la birou sau într-o slujbă sau alta. Așteptarea necesită o anumită postură, deoarece este posibil să dureze o vreme.

Pe de altă parte, dacă vă rog să mutați o canapea, să deschideți o ușă blocată sau să provocați o schimbare sau alta în mediul în care vă aflați, nu veți avea aceeași postură. Va trebui să vă implicați în îndeplinirea sarcinii, înclinându-vă, căci, dacă nu vă puneți masa corporală la treabă, nu aveți șansa să mișcați nimic.

Oamenii de neînlocuit înțeleg că alegerea posturii este un pas crucial. Gândiți-vă la cel care le oferă asistență clienților, soluționând problemele acestora, a cărui energie debordantă se răsfrânge asupra oricărui fel de situație, îmbunătățind-o. Postura sa arată că ia lucrurile în piept; caută oportunități. Vrea să combine elementele. Caută problemele, căci acestea îi dau șansa de a-i încânta pe ceilalți.

Slujbașul mărunt stă pur și simplu, așteptând instrucțiunile.

Țin minte și acum două locuri de muncă în care mi se impunea să stau în expectativă. Le-am urât pe amândouă. Mă topeam pe picioare. Într-unul dintre cazuri, am avut slujba respectivă doar pentru trei zile, însă obligația de a sta timp de trei zile într-o postură nefirească pentru mine a fost incredibil de greu de îndeplinit.

Dacă faceți angajări pentru un post care impune o atitudine statică, nu veți atrage oameni de neînlocuit.

Postura fizică (și mentală) a celor care creează artă schimbă și, totodată, provoacă schimbarea.

Dacă puteți, încercați să vă imaginați un elev fără chef, cu capul aplecat pe un umăr, prăbușit pe bancă și rumegând capătul creionului. Acesta este elevul-angajat, elevul-prizonier. Șansele ca acesta să lucreze ceva nemaipomenit sau să învețe ceva grozav sunt nule. Prin urmare, nu are loc un transfer de emoții pozitive – între elevul nostru și profesor sau ceilalți elevi nu circulă niciun fel de energie.

Aceeași postură îi caracterizează și pe lucrătorii la fast-food, avocații extenuați și pe toți cei care se încadrează între aceste două grupuri.

Însă închipuiți-vă un artist în aceeași situație. Acesta nu are nicio reținere, pregătindu-se avântat să înceapă munca. Se implică în muncă, aplecându-se spre aceasta, nu fuge de ea. Energia sa se transferă celor din jur; charisma sa se transformă în leadership.

Arta schimbă postura, iar postura îi transformă pe spectatorii accidentali.

Sfaturi nesolicitate pentru Steve

Steve lucrează la magazinul Stop & Shop de lângă casa mea. Urăște munca pe care o face. Lucrează la casă și nemulțumirea pe care i-o provoacă slujba sa transpare din fiecare fibră a corpului lui.

Steve evită să te privească în ochi.

Steve face o grămadă de pauze.

Steve nu începe să pună cumpărăturile în sacoșă până în ultima clipă posibilă.

Steve bombăne mereu.

Ideea este că Steve petrece la fel de mult timp la lucru ca Melinda. Dar Melinda este implicată, conectată și entuziastă. Steve a decis că nu este plătit destul pentru a se implica cu toată ființa în munca pe care o face și ne dă tuturor o lecție. Melinda a hotărât că are o platformă, pe care o folosește pentru a produce o mică schimbare în viețile tuturor clienților.

Magazinul Shop & Stop trebuie să accepte o parte din vină pentru situația lui Steve. În primul rând, conducerea nu face nimic pentru a-i recompensa pe oamenii generoși. Nu am văzut

niciodată pe vreunul dintre managerii magazinului dându-se peste cap să respecte sau să recunoască purtarea ireproșabilă. Melinda va renunța în scurt timp la postul său și bine face.

Care este elementul extrem de sugestiv al acestei situații? Lângă ieșire se află un terminal, pe care lucrătorii începători îl pot folosi pentru a aplica la unul din posturile oferite de magazin, fără a intra în contact cu o ființă umană. Vă introduceți datele și sunteți angajat(ă). Fapt care transmite cât se poate de clar: „Sunteți o rotiță neînsemnată, puteți fi înlocuit(ă), este cineva gata să vă ia locul. Nu suntem obligați să vă cunoaștem!"

Atunci când oferi o slujbă de proastă calitate, oamenii răspund adesea cu amabilitate.

Partea tristă pentru mine este că, deși Steve este preocupat să dea o lecție magazinului, totodată se învață pe sine că acesta este modul în care trebuie să-și facă treaba. Așteaptă încrezător ca următorul său loc de muncă sau cel care va urma după și tot așa să îl transforme într-un om de neînlocuit. Dacă așteaptă să apară o slujbă suficient de bună încât să merite să dea ce are mai valoros, probabil că acest lucru nu se va întâmpla niciodată.

Eu cu ce mă aleg?

Autorul Richard Florida a făcut un sondaj de opinie la care au participat 20.000 de profesioniști din domeniul creativ, rugându-i să aleagă dintre 38 de factori pe aceia care îi motivau să dea ce aveau mai bun la muncă.

Primii zece factori, în ordinea clasării:

1. Provocarea și responsabilitatea;
2. Flexibilitatea;

3. Un mediu de lucru stabil;
4. Banii;
5. Dezvoltarea profesională;
6. Recunoașterea din partea colegilor;
7. Colegi și șefi care te stimulează;
8. Un conținut interesant al muncii;
9. Cultura organizațională;
10. Amplasarea și comunitatea.

Doar unul dintre acești factori reprezintă în mod clar un element motivațional extrinsec (numărul 4 - banii). Restul sunt fie lucruri pe care le facem pentru noi înșine, fie lucruri pe care le valorizăm datorită identității noastre.

Ceea ce este interesant în legătură cu banii este faptul că nu există cale ușoară prin care un angajat își poate mări veniturile, cel puțin nu pe termen scurt. Totuși, majoritatea celorlalte elemente pot înregistra o curbă ascendentă semnificativă ca urmare a comportamentului, contribuțiilor, atitudinii și darurilor noastre.

Cu toate acestea, în cinismul său, conducerea acționează ca o fabrică, gândindu-se că singurii factori de motivare sunt banii numerar și lipsa reproșurilor.

Oamenii remarcabili merită slujbe remarcabile

Dacă mantra epocii trecute era „slujbe mediocre pentru oameni mediocri și oameni mediocri pentru slujbe mediocre", nu este de mirare că majoritatea locurilor de muncă existente păreau a fi astfel, iar dacă doreai să-ți maximizezi șansele de a obține o slujbă, conformarea era cea mai bună strategie.

Adesea, oamenii obiectează atunci când aud ideile mele radicale în legătură cu felul în care ar trebui să te pregătești pentru o carieră și, totodată, cu cel mai bun mod de a te prezenta. Mi se atrage atenția că, în mod sigur, incapacitatea de a te integra este o modalitate ineficientă de a obține una dintre slujbele mediocre. Mi se aduce aminte că nu au nimic împotriva ideii de a nu avea un CV, însă în ce fel îi va ajuta acest lucru să obțină o slujbă într-un loc în care CV-ul este obligatoriu?

Nu poți câștiga ambele jocuri - în orice caz, nu în același timp.

Dacă vreți un loc de muncă în care să fiți considerat indispensabil(ă), să aveți nenumărate responsabilități și o mare libertate, în care să se aștepte de la dumneavoastră să depuneți un efort emoțional și să fiți răsplătiți pentru că sunteți umani, nu niște rotițe neînsemnate într-o mașinărie, vă rog să nu vă străduiți să vă integrați, ajungând să fiți una cu slujba nepotrivită pe care ați găsit-o pe Craiglist.

Dacă sunteți obligați să vă ascundeți adevărata fire pentru a obține acea slujbă, trebuie să înțelegeți că va fi, probabil, necesar să faceți același lucru pentru a vă păstra locul de muncă. Aceasta este singura decizie pe care o veți putea lua. Aveți șansa de a alege. Puteți lucra pentru o companie care vrea oameni indispensabili sau puteți munci pentru o firmă care se străduiește să îi evite.

Groucho Marx a făcut o afirmație celebră: „Nu vreau să aparțin niciunui club care mă acceptă ca membru".

O persoană de neînlocuit va spune: „Nu vreau un loc de muncă pe care l-ar putea obține oricine".

Este posibil să muncești din greu într-un *cubicle**?

Este greu să muncești

Se poate spune că nu ne este greu să înțelegem faptul că munca poate să presupună efort fizic, ridicarea unor obiecte grele sau lungi perioade de epuizare. Dar, dintr-un motiv sau altul, ezităm să investim un gen de efort mai important, într-o muncă cu adevărat semnificativă. Efortul emoțional este sarcina de a depune o muncă importantă, chiar și atunci când aceasta nu este ușoară.

Efortul emoțional este dificil și ușor de evitat. Însă atunci când îl evităm nu facem un lucru valoros. Astăzi, prezentarea la lucru, fără a fi dispuși să exercităm un efort emoțional, este o strategie pe termen scurt, deoarece, în timp, organizațiile nu vor mai plăti în plus pe cineva care nu face decât să se ocupe de lucrurile ușoare.

Nu suntem deloc surprinși că un meșter își ascute fierăstrăul sau că un atlet se antrenează din greu. Însă atunci când cineva care lucrează în domeniul informațiilor își dezvoltă abilitățile, confruntându-se cu teama (fie că este vorba despre a stabili conexiuni, despre a vorbi, despre a inventa, despre a vinde sau despre a face față unor situații dificile), facem ochii mari.

Se pare că ceea ce se așteaptă de la noi (și suntem obligați să o facem) este tocmai aprofundarea muncii dificile pe care o

* *Cubicle* este un birou din marile corporații despărțit de celelalte birouri prin niște simple paravane (n.r.).

presupune efortul emoțional. Munca nu este decât o platformă pentru artă și efortul emoțional cu care aceasta merge mână în mână.

Oferiți-vă de bunăvoie să depuneți un efort emoțional

„Telefoanelemobileșipagereletrebuiesărămânăînchisepe durataîntreguluizborînsoțitoriidezborvorfiladispoziția dumneavoastră." Stewardesa a citit instrucțiunile cât de repede a putut. Le mai citise de o mie de ori până atunci și avea să le mai citească de încă o mie de ori. Și știa că nici măcar un singur pasager nu avea s-o asculte.

În frustrarea ei, urma regulile, însă aproape degeaba. Citea instrucțiunile, dar nu exercita un efort emoțional, care ar fi făcut-o să fie greu de înlocuit.

După ce compania aeriană va pierde și mai mulți bani, după ce citirea instrucțiunilor va fi înlocuită cu o înregistrare audio, după ce sindicatul se va destrăma și va refuza să le plătească salarii mari angajaților care nu aduc nicio valoare în plus – ei bine, atunci însoțitoarea de zbor va fi și mai frustrată.

Nu ne dăm mereu seama că avem în față o oportunitate. Este o alegere dificilă să te oferi voluntar, să exerciți un efort emoțional, chiar dacă nu simți să o faci și mai ales dacă nu ești plătit(ă) suplimentar. Cu toate acestea, primul meu argument este că *suntem* plătiți pentru acest lucru. De fapt, în majoritatea slujbelor care implică prezența clienților, acesta este *singurul* lucru pentru care primești un salariu.

Ani în șir, oamenii au ales să zboare cu JetBlue din două motive. În primul rând, prețurile erau rezonabile. În al doilea

rând, însoțitorii de zbor erau extraordinari. Echipajul tânăr și motivat muncea din greu, cot la cot cu piloții, pentru a face ca zborul să fie cât mai plăcut. Observați că am spus „din greu". Fără îndoială că nu le era ușor să joace același rol de șase ori pe zi; cu siguranță, existau momente în care echipajul ar fi preferat să aibă o hartă, un manual, un ghid de instrucțiuni, care să le arate cum să fie plăcuți, serviabili și memorabili. Însă Amy Curtis-McIntyre, care a creat rolurile angajaților companiei JetBlue, a refuzat să le ofere așa ceva. (Și dacă ar fi vrut să o facă, probabil că nu ar fi putut.) În schimb, a angajat oameni prietenoși, motivându-i să îndeplinească o muncă emoțională.

Rezultatul? A fost creat un atu, s-a născut un brand, s-au făcut profituri și compania aeriană s-a dezvoltat.

Acum, JetBlue trebuie să aleagă: ar trebui să facă economii, punându-i în dificultate tocmai pe însoțitorii de zbor, ce reprezintă elementul-cheie al strategiei lor de marketing, care le asigură succesul? Sau ar trebui să recunoască faptul că unul dintre „cuiele de osie" ale companiei este personalul motivat și conectat, care răsplătește pasagerii pentru alegerea făcută?

Darul efortului emoțional

„Darul îi aparține celui care dăruiește și se întoarce la acesta..."
– Walt Whitman

Când exercitați un efort emoțional, aveți de câștigat.

Nu doar compania, nu doar șeful, ci și dumneavoastră.

Actul de a-i oferi cuiva un zâmbet, de a stabili o legătură cu o ființă umană, de a lua inițiativa, de a fi surprinzător, de a fi creativ, de a pune în scenă un spectacol – acestea sunt lucruri pe care le facem gratuit de-a lungul întregii vieți. Apoi ne

apucăm de muncă și ne așteptăm să facem doar ceea ce ni se spune și să fim plătiți pentru aceasta.

Această discrepanță creează tensiuni. Dacă rezervați efortul emoțional pentru timpul din afara serviciului, dar munciți mereu, veți fi lipsiți de bucuria trăită atunci când exercitați acest gen de efort. Ei bine, nu faceți daruri când sunteți la serviciu, însă nici timp liber nu prea aveți. Petreceți opt, zece sau douăsprezece ore la muncă (nu doar la birou, ci și on-line, la telefon sau în vis) și nu vă mai rămâne prea mult timp tocmai pentru actele pline de umanitate, care vă fac să fiți cine sunteți și cine doriți să fiți.

Prin urmare, ar trebui să folosiți acest dar în munca dumneavoastră.

Și ce primiți în schimb? După cum am văzut în cazul JetBlue, astăzi există companii care prețuiesc acest gen de efort și îl încurajează. Tot mai multe companii (indiferent de situația economică sau poate că tocmai din cauza acesteia) adoptă această idee, făcând angajări și oferind recompense, ținând cont de ea.

Cu toate acestea, în majoritatea cazurilor, nu primiți prea multe în schimb. Cel puțin, în raport cu mențiunile oficiale din dosarul dumneavoastră permanent sau cu primele pe care le primiți odată cu salariul de la sfârșitul anului. Însă beneficiile există. În primul rând, beneficiați de pe urma faptului că ați făcut și ați oferit ceva. Actul dăruirii este o răsplată în sine. Și în al doilea rând, beneficiați de pe urma răspunsului celor care vă înconjoară. Atunci când deprindeți obiceiul de a oferi acest dar, colegii vor ajunge să fie mai deschiși, șeful va deveni mai flexibil, iar clienții mai loiali.

Esența oricărui dar, inclusiv aceea a darului efortului emoțional, este faptul că nu o faci pentru o recompensă tangibilă și garantată. Dacă faci asta, nu mai este un dar; este o datorie.

Economia hibridă în care trăim astăzi combină ideea capitalismului („fă-ți treaba și nu te voi concedia") și economia darului („uau, este uimitor").

Artiștii care nu știu să deseneze

Roy Simmons a emis o maximă care-mi place mult: „Majoritatea artiștilor nu știu să deseneze".

Trebuie să adăugăm ceva: „Dar toți artiștii pot vedea".

Putem vedea ce este bine și ce este rău. Putem vedea oportunitățile și putem privi în perspectivă. Și mai ales, putem vedea arta.

Arta nu se rezumă la pictură. Arta înseamnă tot ce este creativ, plin de pasiune și personal. Iar marea artă rezonează cu privitorul, nu doar cu creatorul.

Prin ce se caracterizează un artist? Nu cred că are nimic de-a face cu o pensulă. Există pictori care se ghidează după numere, pictează afișe sau lucrează într-un sătuc din China, pictând reproduceri. Acești oameni, deși sunt minunați, nu sunt artiști. Pe de altă parte, nu există nicio îndoială că Charlie Chaplin a fost artist. La fel și Jonathan Ive, care a conceput iPod-ul. Desigur, poți să fii artist și să pictezi în ulei sau să prelucrezi marmura. Însă există artiști care lucrează cu numerele, modelele de afaceri și conversațiile cu clienții. Arta se bazează pe intenție și comunicare, nu pe substanțe.

Artistul este o persoană care utilizează curajul, intuiția, creativitatea și îndrăzneala pentru a submina statu quo-ul. Artistul ia lucrurile personal.

Acesta este motivul pentru care Bob Dylan este artist, iar un tip anonim dintr-o corporație, care alcătuiește topuri de hituri Pop 40, din spatele unui birou de sticlă, nu este decât un

comerciant. Acesta este motivul pentru care Tony Hsieh, CEO al companiei Zappos, este artist, în timp ce o cameră încinsă, plină de angajați care se ocupă de telemarketing nu este decât o escrocherie.

Tom Peters, scriitor care reprezintă o pacoste pentru corporatiști, este artist, deși cititorii săi sunt oameni de afaceri. Este artist pentru că ia atitudine, abordează munca la modul personal și nu-i pasă dacă cineva nu este de acord. Arta sa face parte din ființa lui și se simte obligat să o împărtășească cu noi fiindcă este importantă, nu pentru că se așteaptă să primească bani.

Arta este un dar personal ce îl transformă pe cel care o primește. Mediul nu contează. Intenția, da.

Arta este un act personal de curaj, ceva făcut de o ființă umană care provoacă o schimbare asupra alteia.

Problema cu tablourile considerate a fi artă modernă este că acestea provoacă o mulțime de discuții despre natura artei. „Și eu aș putea face așa ceva", auzi mereu spunându-se în jur.

Dacă opera lui Jackson Pollock sau cea a lui Andy Warhol este artă, la fel și arta performativă... atunci ce este arta? Cu siguranță, nu este vorba de meșteșug. Dacă operele lui Shakespeare, ale lui Sam Shepard și ale lui Eric Bogosian sunt artă, înseamnă că și Jerry Seinfeld face artă, nu-i așa?

Putem vorbi despre artă atunci când savanta de la Harvard, Jill Bolte Taylor, ne ține cu răsuflarea tăiată timp de optsprezece minute, vorbind despre atacul cerebral aproape fatal pe care l-a suferit? Cu siguranță că da.

Și cred că tot despre artă este vorba atunci când o persoană extraordinară, care lucrează în domeniul asistenței clienților, folosește o conversație pentru a transforma un om furios într-un admirator înfocat. Și tot despre artă vorbim atunci când Craig Newmark inventează un nou model de afaceri, care utilizează internetul, pentru a revoluționa anunțurile publicitare.

Sau atunci când Ed Sutt inventează un cui mai bun, care salvează vieți și economisește bani.

Semantica este importantă în acest context deoarece vom explora ce înseamnă să faci artă și trebuie să stabilim definiția artei înainte de a putea determina dacă vă este de folos. Prin urmare, să ne întoarcem la definiția mea:

Arta este un dar personal ce îl transformă pe cel care o primește.

Artistul este un om care creează artă. Cu cât schimbi mai mulți oameni, cu cât îi transformi mai mult, cu atât este mai eficientă arta ta.

Arta nu este înrudită cu meșteșugul, decât în măsura în care acesta din urmă contribuie la concretizarea schimbării. Probabil că abilitatea tehnică este o componentă folositoare în crearea artei, dar cu siguranță nu este necesară. Arta nu trebuie să fie decorativă; poate fi utilă, atâta vreme cât utilizarea provoacă o schimbare.

Cu siguranță, arta nu se limitează la pictură, sculptură sau compoziție muzicală. Dacă nu există schimbare, nu există artă. Dacă nimeni nu o trăiește, nu poate avea loc o schimbare.

Arta este umană prin definiție. Mașinile nu pot crea artă, deoarece intenția contează. Probabilitatea de a crea artă este mult mai mare dacă o faci intenționat.

Cei care gătesc nu sunt artiști. Aceștia urmează o rețetă și gătesc bine cu condiția să respecte rețeta. Bucătarul este artist. Este artist atunci când inventează o nouă modalitate de a găti sau un nou fel de mâncare, care îi provoacă surpriză, bucurie sau plăcere persoanei pentru care a fost creată.

Arta este originală. Marcel Duchamp a fost artist atunci când a anticipat dadaismul, instalând un pisoar într-un muzeu. Al doilea om care a instalat un pisoar nu era artist, ci instalator.

Arta este produsul efortului emoțional. Iar dacă este facilă și lipsită de riscuri, probabil că nu este artă.

Ultimul element care definește arta este faptul că aceasta constituie un dar. Nu poți crea o operă artistică doar pentru bani. Dacă ajunge să fie subiectul unei tranzacții comerciale, arta este golită de mister, încetând să mai fie artă. Artistul este întotdeauna animat de intenția de a dărui.

Organizațiile utilizează mereu arta creată de oameni. Designul iPhone-ului este o formă de artă. Acesta schimbă modul în care simt unii oameni. Schimbă felul în care utilizează dispozitivul. Schimbă modul în care comunică. Totodată, acesta constituie un dar. Oamenii care văd iPhone-ul, fără a-l cumpăra, primesc și ei acest dar. Un iPhone dizgrațios ar costa la fel de mult ca unul frumos. Partea interesantă este premiul gratuit pe care-l conține, bonusul, darul pe care ni l-a făcut artistul care l-a creat.

Arta interacțiunii

Majoritatea artiștilor (în imaginația noastră) interacționează cu piatra, pânza, culorile sau cuvintele așternute pe hârtie. Fac acest lucru înainte ca opera lor să ajungă la privitor sau cititor, provocând o interacțiune sau o schimbare.

Însă arta cea mai viscerală este directă. Față în față, *mano a mano*, artistul și receptorul. Este arta interacțiunii. Este ceea ce faceți și dumneavoastră.

Arta de a conduce o ședință, de a sfătui un elev, de a derula un interviu și de a calma un client furios. Arta de a strânge capital, de a cumpăra un covor dintr-un bazar sau de a direcționa un designer.

Dacă arta este o conexiune umană care determină pe cineva să se răzgândească, atunci sunteți artist.

Cum ar fi să fiți grozav de bun(ă) la asta?

Satul din China

Lângă Shenzhen se află Dafen. Se spune că 60% dintre toate tablourile din lume sunt produse de către pictorii care locuiesc în acest oraș.

Remarcați că am spus „pictori", nu „artiști". Asta pentru că lucrătorii din Dafen, deși sunt conștiincioși și talentați, nu sunt artiști. Sunt rotițe neînsemnate ale unei mașinării de pictat.

Am două tablouri din Dafen. Sunt două picturi mari, frumos executate, în care apar niște maimuțe stupide, purtând haine care nu li se potrivesc. Într-unul se poate vedea un cimpanzeu mascul, care poartă o beretă cu elice și cercei. În celălalt, este reprezentat un pui de urangutan cu o fundă în păr.

Le-am luat de pe eBay cu 60 de dolari și mi-au fost trimise (înrămate) direct din Dafen.

Cine știe care dintre locuitorii orașului Dafen le-a pictat? Nimeni. Cui îi pasă? Nimănui. Pictorii sunt substituibili; sunt mașini umane, victime ale unei mari probleme, care produc valori infinitezimale în fiecare zi.

Adevărații artiști sunt oamenii care au născocit acest sistem sau probabil persoana care a desenat pentru întâia oară micul cimpanzeu pe care-l dețin. Însă nu pictorii. Aceștia sunt practic victimele unui amplu sistem care le plătește câțiva bănuți pentru talentul pe care îl investesc în muncă, în fiecare zi.

Darurile, arta și efortul emoțional

Arta este creată de un artist.

E unică, nouă și subminează statu quo-ul. Nu este decorativă, ci ceva care provoacă schimbare.

Arta nu poate fi redusă la comerț. Trebuie să fie, totodată, un dar. Artistul își creează ideea, știind că aceasta se va răspândi de la sine, fără a avea nevoie de o recompensă. Desigur, manifestarea fizică a artei poate fi vândută cu un milion de dolari, însă de tabloul sau cântecul respectiv se va bucura totodată cineva care nu a plătit pentru el.

Arta nu se limitează la școala de arte, la muzică și nici la scenă. Arta este o idee originală care poate fi un dar. Este nevoie de artă pentru a face o mămică fericită în prima zi de grădiniță. Este nevoie de artă pentru a construi un model de afaceri care le permite oamenilor din Statele Unite să joace poker on-line. Este nevoie de artă pentru a construi planurile Tunelului Canalului Mânecii.

Mai mult decât orice, arta implică efort. Nu efortul necesar ridicării pensulei sau scrierii unei propoziții, ci efortul emoțional de a face ceva dificil, asumându-ți riscuri și depășindu-te pe tine.

Este cât se poate de posibil să fiți artist(ă).

Cu toate acestea, uneori, prinși în ciclul nesfârșit al comerțului, uităm de faptul că arta este un dar, nu reușim să îndeplinim munca grea pe care o presupune efortul emoțional și încetăm să fim artiști.

Vă vindeți pe prea puțin

Măsura unei zile de lucru este plata aferentă zilei respective (muncă <=> plată). Urăsc această abordare a vieții. Ne face mai meschini.

Această formulă simplă mă deranjează din două motive:

1. Sunteți într-adevăr dispuși să vă vindeți atât de ieftin? Ipotecați o întreagă zi (unică) din viața dumneavoastră

pentru câțiva bănuți? Din clipa în care sunteți de acord să vă vindeți timpul pentru bani, încetați să mai fiți artistul care ați putea fi.

2. Asta este tot? S-a încheiat tranzacția? Dacă suntem chit la capătul zilei, după cum ne sugerează formula de mai sus, atunci nu-mi datorați nimic și nici eu dumneavoastră. Dacă suntem chit, atunci între noi nu există nicio legătură, nicio conexiune aflată în desfășurare. Situația seamănă cu aceea a lui Hector din Queens. Dumneavoastră ați devenit zilier, iar eu șef pentru o zi.

Alternativa este să prețuim semnificația unei zile de lucru. Este singura noastră șansă de a face ceva productiv în ziua respectivă și, cu siguranță, nu ni se oferă doar pentru că am pariat mai mult. O zi de lucru reprezintă șansa de a crea artă, de a oferi un dar, de a face ceva care contează. Pe măsură ce munca dumneavoastră se îmbunătățește, iar arta pe care o faceți câștigă în importanță, competiția pentru darurile pe care le oferiți va crește și veți descoperi că puteți fi selectivi cu cei cărora le dăruiți.

Atunci când o zi de lucru înseamnă mai mult decât plata primită, înseamnă că la capătul zilei s-a creat o legătură. A fost oferit și primit un dar, iar oamenii se apropie, nu se izolează unii de alții.

Pasiunea

Pasiunea este dorința, insistența și disponibilitatea de a oferi un dar. Artistul este de neoprit. Spune: „Nu mă voi simți împlinit până nu ofer un dar". Asta înseamnă mai mult decât refuzul de a îndeplini o muncă jalnică. Sugerează insistența de a face o muncă importantă.

Această pasiune neostoită conduce la perseverență și curaj în fața celor care nu vă acceptă darul.

Artiștii din viața dumneavoastră sunt preocupați de daruri, iar tenacitatea lor nu are nimic de-a face cu veniturile sau cu siguranța slujbei. În schimb, sunt interesați de găsirea unei modalități de a vă transforma în sens pozitiv, prin intermediul unui dar. Artiștii pasionați sunt caracterizați de o puternică integritate intelectuală. Nu trebuie să vă vindeți, căci, dacă o veți face, veți distruge ceea ce aveți mai bun.

Să ne gândim la cazul lui Ed Sutt. Fiu al unui contractor, Ed a crescut ajutându-și tatăl la construirea caselor. În cele din urmă, a renunțat, după ce a descoperit că mâna i se umflase atât de tare din cauza mânuirii ciocanului, în timp ce ridica noi case, încât nu-și mai putea vedea articulațiile degetelor.

În timp ce făcea o cercetare în Laboratorul de Testare a Forței Vântului din cadrul Universității Clemson, Sutt a studiat știința construirii și efectul vântului asupra caselor din panouri de lemn. Pe durata acestui studiu, a vizitat Caraibe, observând efectele uraganului Marilyn. Mii de case erau distruse, sfărâmate de vânt. Acesta schimbase cu siguranță viețile oamenilor de pe insulă, dar și pe a lui Ed în aceeași măsură.

Până la momentul respectiv, opinia publică era următoarea: dacă voiai să ai șanse de a supraviețui unui uragan, trebuia să construiești o casă extrem de scumpă, folosind materiale costisitoare. Singura alternativă era o casă din panouri de lemn care puteau fi înlocuite, ieftină, însă nu foarte durabilă.

Popular Science relatează: „Distrugerea a fost atât de copleșitoare în anumite locuri, încât era aproape ireal", își amintește Sutt. „Străzile erau pline de trupe ale armatei, iar deasupra capului planau elicoptere militare". Plimbându-se printre casele năruite, răsturnate și fără acoperișuri, Sutt a fost izbit de gândul că o mare parte din distrugeri ar fi putut fi evitate.

„Examinând o casă după alta", spune el, „am observat, că nu lemnul cedase, ci cuiele care țineau panourile laolaltă."

Și-a dedicat următorii unsprezece ani (zi și noapte) creării unui cui capabil să schimbe soarta a milioane de oameni. Sutt a avut revelația că ceea ce conta era cuiul, nu restul casei. Însă această revelație ar fi fost inutilă în absența perseverenței încăpățânate de care a dat dovadă mai bine de un deceniu.

Am putea spune că milioanele de dolari pe care Sutt le-a câștigat de pe urma invenției sale au fost bani binemeritați, că pasiunea i-a fost pe deplin răsplătită. Cu toate acestea, nu am nicio îndoială că ar fi făcut-o gratis. Pasiunea sa nu avea ca obiect banii - ideea era să producă o diferență, să rezolve o problemă, să creeze o schimbare capabilă să ajute milioane de oameni. Ed Sutt este un artist, cineva care a ales să producă o diferență, în loc să urmeze un manual.

„Așteptați! Vreți să spuneți că trebuie să încetez să urmez instrucțiunile și să încep să fiu artist(ă)? Cineva care născocește idei noi și le transformă în realitate? Cineva care găsește noi modalități de a interacționa, noi căi de a transmite emoții, noi moduri de a se conecta? Cineva care se poartă omenește, fără a fi o rotiță neînsemnată? Eu trebuie să fac toate astea?"

Da.

Mentalitatea sărăciei

Dacă vă dau ceva, ceea ce v-am dat mă costă.

Cu cât dumneavoastră aveți mai mult, cu atât am eu mai puțin.

Cu cât împart mai mult, cu atât mai mult pierd.

De cât timp aveți o abordare a lucrurilor, ideilor sau timpului care sună astfel? Suntem învățați să gândim așa de multă vreme.

Mărfurile digitale ne pun la încercare. Dacă citiți cartea mea în format electronic, amândoi avem de câștigat. Dacă o împărtășiți cu alții, la fel vor face și prietenii dumneavoastră. Atenția este prețioasă și, dacă sunteți dispuși să-mi acordați atenția dumneavoastră în schimbul ideii mele, amândoi vom prospera.

Lucrurile nu se opresc aici. Atunci când oferiți ceva, beneficiați mai mult decât primitorul. Generozitatea vă îmbogățește peste măsură și, odată cu răspândirea bunurilor sau a serviciilor în cadrul comunității, toată lumea beneficiază.

Însă este greu să începeți să faceți acest lucru, pentru că ați fost învățat(ă) că ce-i al tău e al tău. Dacă nu ai suficient (și cine are?, spun comercianții), atunci cum ai putea să oferi ceea ce deții? Dar cu toate acestea, în fiecare zi, oamenii de succes nu pregetă să-și pună la dispoziție competențele și să-și răspândească ideile.

Un motiv practic de a deveni artist

Unii oameni devin artiști pentru că nu au de ales. Asta sunt și, prin urmare, asta fac. Nu sunt sigur că pot oferi încurajări acestor artiști, de vreme ce au deja tot ce le trebuie pentru a-și îndeplini menirea.

Alții, dumneavoastră poate, ezită. Nu pare a fi o modalitate rezonabilă de a vă susține familia sau de a produce o schimbare în lume.

Rolul artei este în continuă schimbare.

Pentru cea mai mare parte a timpului, ARTA (cu majuscule) v-a distins de ceilalți. Arta nu era o meserie, nu era practică și cu siguranță nu era un mod de a vă îmbogăți și nici măcar de a schimba lumea.

În ultimul secol și ceva, după ce capitalismul a creat surplusuri imense de numerar (sau cel puțin de sume mari de lichidități, distribuite inegal), numărul oamenilor dispuși să devină patroni a explodat. La fel și cererea pentru suveniruri artistice și pentru artă ca investiție. Drept urmare, arta a coborât din propria sa sferă, intrând în cea a capitalismului. Industria culturii a transformat artiștii de toate felurile (cântăreți, dramaturgi, actori, pictori) în milionari și staruri rock. Însă aceștia trăiau în continuare în propria lor sferă.

Acum, odată cu pătrunderea industriei culturii în toate celelalte domenii (da, există oțelării create de designeri și da, designul interior al unui avion corporatist în valoare de 20 de milioane de dolari influențează într-o uriașă măsură, vânzarea), artiștii s-au mutat din exteriorul economiei înspre centrul acesteia. Astăzi, Disney acordă licențe asupra imaginilor sale fermierilor care produc ouă. Acum, pe ouă sunt imprimate personaje Disney și, la micul dejun, puteți să-l serviți pe Mickey sub formă de omletă. Totul, de la mâncare la bagaje, de la telefoane la stilouri sau formularele folosite în domeniul asigurărilor, este transformat prin intermediul designului, al artei și viziunii. Dacă arta este legată de umanitate, iar în comerț au ajuns să conteze interacțiunile (nu mărfurile), atunci, în zilele noastre, comerțul nu este străin de artă.

Motivul pentru care acum ați putea alege să îmbrățișați artistul din interiorul dumneavoastră este că aceasta este calea către (imaginați-vă că auziți o muzică zeflemitoare) siguranță.

Atunci când vine vremea concedierilor, cel care deține cea mai sigură slujbă este artistul, „cuiul de osie", cel care nu poate fi externalizat sau înlocuit cu ușurință.

Trebuie să fiți artist pentru a lansa tofu pe piață?

Aceasta este o întrebare interesantă. Dacă plecați de la presupunerea că un artist lucrează cu culori, lut sau muzică, atunci aveți un salt dificil de făcut. Dacă credeți că arta este cumva distinctă de muncă și că este vorba despre un demers diferit sau că presupune un alt fel de persoană, atunci este aproape imposibil să vă imaginați un artist care lansează tofu pe piață.

Eu văd lucrurile altfel. Cred că arta reprezintă abilitatea de a schimba oamenii prin intermediul muncii tale, de a vedea lucrurile așa cum sunt, pentru ca apoi să creezi povești, imagini și interacțiuni care schimbă piața. Așa că, da, cred, într-adevăr, că trebuie să fii artist pentru a lansa tofu pe piață, dacă vrei să fii bun în acest domeniu.

Cu ani în urmă, cineva a hotărât că există o soluție industrială previzibilă și cuantificabilă pentru marketing. Se susținea că voucherele și publicitatea susținută, în combinație cu distribuția și prețurile agresive nu erau doar suficiente, ci și esențiale pentru dezvoltarea unui brand. Ei bine, după cum am văzut de-a lungul deceniului trecut, niciunul dintre trucurile de marketing aplicate ca la carte nu funcționează atât de bine. Astăzi, asistăm mai curând la succesul unui brand precum Jones Soda – nu pentru că fondatorul, Peter van Stolk, a urmat regulile, ci pentru că este un artist.

În zilele sale de glorie, compania valora peste 300 de milioane de dolari și nicio fărâmă din această valoare nu a fost generată cu ajutorul unor reguli prestabilite.

Peter spunea: „Nu-mi pasă ce face lumea din industria băuturilor. Chiar deloc. Vor face ce cred de cuviință. Iar noi vom face ce vom considera că trebuie să facem. Trebuie să știi ce fac ceilalți, dar nu este nevoie să le calci pe urme".

Putem vorbi despre artă în cazul lui Jones? A încălcat toate regulile stipulate de manuale. A pus pozele clienților săi pe recipientul băuturii. A creat o aromă de piure. A deschis ușa când oamenii au venit să-l viziteze. *Iar oamenii chiar l-au vizitat.* Credeți că mulți oameni îl vizitează pe producătorul local de Pepsi?

Vă pare aceasta a fi o atitudine de comerciant? Mie mi se pare că este un comportament de artist. Poate că motivul pentru care nu puteți să numiți un brand îndrăgit de tofu este pentru că niciun artist nu s-a deranjat încă să lanseze unul pe piață.

Și-ar face Shakespeare un blog?

Tehnologia utilizată de către artist apare pe scenă pentru a răspunde nevoilor artistului sau artiștii își creează operele folosind instrumentele pe care le au la dispoziție?

Shakespeare nu a inventat piese de teatru; le-a folosit. Salinger nu a inventat romanul; a scris câteva. Tehnologia exista înainte ca ei să apară în peisaj.

Nu cred că ne naștem pentru a crea un anumit fel de artă, în mare măsură deoarece genele noastre nu au habar ce tehnologie vom avea la dispoziție. Oamenii care au pictat pe pereții peșterilor, pietrarii, dramaturgii, chimiștii, cei care se ocupă de mecanica cuantică – toți aceștia își exercită arta acolo unde o găsesc, nu invers.

Arta care se naște atunci când interacționezi cu un client sau atunci când creezi o nouă utilizare pentru un sistem sau o

tehnologie tradițională – rămâne artă. Societatea noastră s-a reorganizat, astfel încât, pentru răspunsul la întrebarea „unde ar trebui să-mi exercit arta?", avem nevoie acum de o întreagă broșură, nu de o simplă listă ce cuprinde câteva opțiuni.

Mitul pasiunii specifice proiectului

Într-o lume în care internetul nu exista, în care Amazon.com era de neconceput, Jeff Bezos ar fi fost un tip insipid, lipsit de pasiune? Dacă Spike Lee nu ar fi dat peste o cameră de luat vederi, ar fi stat degeaba, acceptând statu quo-ul?

Pasiunea nu este un element specific unui anumit proiect. Este specifică fiecărui om. Unii oameni sunt dependenți de pasiune, percepția lor asupra propriei identități depinzând de caracterul lor pasional.

Poate că provocarea cu care vă confruntați nu este găsirea unui proiect sau a unui șef mai bun. Poate că trebuie să intrați în contact cu ceea ce înseamnă a fi pasionat. Oamenii mânați de pasiune caută modalități de a face ca lucrurile să se întâmple.

Combinația dintre pasiune și artă este ceea ce face ca cineva să fie un om de neînlocuit.

Capacitatea de a sensibiliza

A fi deschis reprezintă o formă de artă. Capacitatea de a stabili o conexiune, atunci când acest fapt nu face parte din atribuțiunile tale, constituie un har. Poți să-ți interpretezi, pur și simplu, rolul și să mergi mai departe sau poți sensibiliza oamenii, schimbându-le viața pentru totdeauna.

Acest lucru este riscant și imposibil de impus cuiva. Decizia de a te implica într-un astfel de act este una personală, fiind un dar care trebuie să vină din suflet.

Anumite tipuri de artă ne fac să plângem fără a ne simți stânjeniți.

Înțelegerea darurilor

Atunci când o revistă trimite un fotograf să facă o poză unei vedete, plătește fotograful pentru realizarea unei fotografii suficient de bune pentru a putea fi publicată în revistă. Publicația se așteaptă să primească o fotografie care se ridică la un anumit standard, constituind obiectul unei tranzacții comerciale.

Contribuția fotografului, care depășește acest standard, reprezintă un dar. Inspirația, lumina sau surpriza - toate acestea constituie un dar pe care fotograful îl face clientului sau cititorilor revistei.

Annie Leibovitz și-a construit cariera pe baza acestui dar. A fost angajată să facă fotografii celebrităților, dar a sfidat mereu limitele. Îmi imaginez că unele dintre pozele ei au fost greu de vândut unor clienți care credeau că vor cumpăra versiunea de ieri a lui Annie, nu pe cea de astăzi.

De-a lungul timpului, darurile se acumulează, ajungând să creeze o reputație.

Există două motive pentru a dărui. Nu mă interesează primul dintre ele - reciprocitatea. Îi oferi cuiva un dar pentru ca apoi să-ți rămână dator. Aceasta este o atitudine manipulatoare și nu așa trebuie să-ți construiești cariera. Sociologul Marcel Mauss a scris despre acest lucru cu o sută de ani în urmă, susținând că societățile primitive, în ansamblul lor, erau edificate

pe baza acestei reciprocități. Problema este că, în societățile capitaliste, acest instinct al reciprocității este întrebuințat greșit cu ușurință.

Totuși, cel de-al doilea motiv este fascinant. Darurile ne permit să creăm artă. Darurile sunt oferite fără a lua în calcul reciprocitatea, fără a spera la ea sau a te gândi că este posibilă. Nu pot să-i ofer nimic în schimb artistului Chuck Close pentru bucuria pe care mi-au dăruit-o picturile sale hiperrealiste, cu rezoluție redusă. Este un dar care exclude orice posibilitate a reciprocității. Acest fapt îi conferă lui Chuck libertate – libertatea de a fi stăpân pe ceea ce face, de a experimenta, de a găsi bucurie – căci atunci când pictează, nu ține cont de un aparat de pontaj și nu încearcă să facă pe plac cuiva care l-a plătit pentru a beneficia de timpul său. Creează un dar.

În acest context, argumentul meu fundamental este simplu: este posibil să fiți artist(ă) în tot ceea ce faceți, măcar puțin. Nu la cerere, nu în același fel de fiecare dată și nu pentru toată lumea. Însă dacă sunteți dispuși să vă cenzurați impulsurile egoiste, puteți oferi un dar unui client, șefului, colegului sau unui trecător. *Iar darul înseamnă la fel de mult pentru dumneavoastră cât înseamnă și pentru cel care-l primește.*

Pentru cine e?

Unii artiști lucrează pentru a se schimba pe sine. Procesul creării artei și rezultatele produse sunt orientate exclusiv către creator. Dacă fluierați în timp ce vă plimbați printr-o pădure, se poate spune că avem de-a face cu o formă de artă, însă nu o faceți în speranța că o veveriță vă va răspunde cu aplauze.

Cu toate acestea, cei mai mulți dintre noi, în cea mai mare parte a timpului, creează opere artistice cu gândul la public.

Vrem să schimbăm pe cineva. Urmărim să-i facem pe oameni mai fericiți, mai implicați sau să-i transformăm în clienți.

Există două motive pentru care este vital să știți pentru cine munciți. Primul este că, dacă vă înțelegeți publicul, aveți posibilitatea de a vă direcționa munca și de a obține feedback, ceea ce vă va ajuta să aveți o performanță mai bună data viitoare.

Celălalt motiv? Pentru că vă spune pe cine să ignorați.

E imposibil să creați artă pentru toată lumea. Există prea multe obiective conflictuale și mult prea mult zgomot. Arta care se adresează tuturor este mediocră, banală și ineficientă.

Dacă nu vă identificați clar publicul, sfârșiți prin a crea artă pentru criticii cei mai acerbi și mai capricioși. Și este păcat. Mai degrabă, concentrați-vă asupra publicului pe care *dumneavoastră* îl alegeți și ascultați-l, excluzându-i pe toți ceilalți. Străduiți-vă să îl faceți fericit pe *acest* tip de client, iar restul clienților pot să dispară.

Sau, după cum s-a exprimat Ev Williams, fondatorul Blogger și Twitter:

> Lucrul esențial este să faci, pur și simplu, ceva nemaipomenit. Încercați să nu vă lăsați prinși într-o cameră cu ecou. Probabil că acesta este cel mai dificil lucru de făcut când încerci să depășești limitele și să faci ceva original.
>
> Există numeroase lucruri care ilustrează progresul și este ușor să cazi în capcana subculturii celor obsedați de tehnică. Pot fi construite numeroase afaceri valoroase în această zonă, dar cred că mulți oameni au tendința să se avânte în acest domeniu și, adesea, am fost prins din urmă. Când am avut mai multe lucruri de succes, mi-am spus: „Să ne întoarcem la începuturi. Ce vreau? Ce vreau să văd în lume?" Apoi trebuie să creezi acel lucru.

Ev nu a avut succes cu Twitter la început. Oamenii nu înțelegeau ideea. Despre ce era vorba? Unde era modelul

de afaceri? Iar apoi, după ce vestea s-a răspândit, Twitter a devenit mediul comunicațional cu cea mai rapidă dezvoltare din istorie. Nu pentru că a urmat un model, ci pentru că a încălcat unul.

Unii artiștii creează.

Alții își caută un sponsor, cineva care să-i ajute să-și plătească facturile în timp ce ei se ocupă de munca lor.

Unii artiști cred că au nevoie de un șef. Cineva care nu doar îi plătește, ci le și spune ce să facă. În momentul în care se întâmplă acest lucru, artistul încetează să mai fie artist.

Datoria unui artist este să ne schimbe. Când ai un șef, treaba ta este să-i faci pe plac acestuia, nu să-l schimbi. Este bine să muncești pentru cineva, cineva care te protejează și care te plătește. Însă, din clipa în care tratezi persoana respectivă ca pe un șef, ca pe cineva care-ți controlează mișcările și productivitatea, ești o rotiță neînsemnată, nu un artist.

Nimănui nu-i pasă cât de mult ați muncit

Nu este un concurs de efort, ci unul de artă. În calitate de clienți, ne pasă de noi înșine, de ceea ce simțim *noi*, ne interesează dacă un produs, un serviciu, o piesă de teatru sau o interacțiune ne-au schimbat în bine sau nu.

Unde a fost făcut lucrul respectiv, cum a fost făcut și cât de dificil a fost procesul de producție este cumva irelevant. Acesta este motivul pentru care efortul emoțional este mult mai valoros decât munca fizică. Efortul emoțional schimbă destinatarul, lucru de care ne pasă.

Micile daruri și enigma adresată absolvenților de masterate în administrarea afacerilor

Această veste este neliniștitoare.

Viitorul organizației dumneavoastră depinde de ființe umane motivate, care oferă în mod dezinteresat daruri nesolicitate, sub formă de efort emoțional. Mai rău, cu cât muncești mai mult pentru a cuantifica și manipula acest proces, cu atât mai prost va funcționa.

Nivelurile superioare ale organizațiilor se confruntă cu această situație de mult timp. Atunci când angajați un vicepreședinte pentru dezvoltarea afacerii, se înțelege că acesta nu va îndeplini rolul unui curier. Nu veți plăti o sumă mare de bani cuiva care nu va face altceva decât să parcurgă o listă pe care dumneavoastră ați alcătuit-o, întrebându-vă înainte de a lua o decizie. Bineînțeles că nu. Este treaba lui să aducă inovații, să creeze noi oportunități, să stabilească legături cu oameni la care se ajunge greu și să urmeze cu perseverență calea spre succes.

Totuși, pe măsură ce coborâm pe scara ierarhică, conducerea presupune că un salariu mai mic = mai puțină umanitate.

Faptele neagă această ipoteză. De la armata americană până la managerul restaurantului local McDonald's, se pare că un grad mai mare de umanitate conduce la rezultate mai bune. Una dintre cele mai dificile sarcini pe care le-a avut armata în Irak a fost să-i învețe pe soldați cum să-i trateze pe civilii irakieni ca pe niște potențiali parteneri, cum să treacă de la misiunea stabilită a zilei, manifestându-și umanitatea în ciuda faptului că erau pândiți de un uriaș pericol necunoscut. Este ușor să înveți pe cineva să arunce un proiectil, dar extrem de dificil să-ți asumi riscuri pe fondul fricii.

Digitalizarea muncii (măsurătorile, conexiunea la internet și mecanizarea) îl face foarte fericit pe absolventul obișnuit de

master în administrarea afacerilor. Acesta este genul de informație pe care o poți introduce într-un tabel. Provocarea constă în faptul că toți competitorii dumneavoastră utilizează același tabel, astfel că oportunitatea dumneavoastră cu privire la o dezvoltare exponențială și la obținerea unui avantaj pe piață semnificativ este mică.

Cu cât este mai ușor de cuantificat, cu atât merită mai puțin.

Slujba în raport cu arta

Slujba este ceea ce faceți atunci când vi se spune ce să faceți. Slujba constă în a te prezenta la timp la fabrică, a urma instrucțiunile, a respecta specificațiile și a te lăsa condus.

Există întotdeauna cineva care poate îndeplini slujba pe care o aveți ceva mai bine, mai repede sau mai ieftin decât dumneavoastră.

E posibil ca slujba să fie dificilă, să necesite o anumită abilitate, dar este o slujbă.

Arta este ceea ce faceți când nimeni nu vă poate spune exact cum să o faceți. Arta este actul de a vă asuma personal responsabilitatea, de a submina statu quo-ul și de a schimba oamenii.

Numesc procesul de exercitare a propriei arte – „muncă". Este posibil să dețineți o slujbă și să faceți și o muncă artistică. De fapt, în felul acesta ajungeți să deveniți de neînlocuit.

Slujba nu este același lucru cu munca.

Poate munca dumneavoastră să devină artă?

E posibil ca timpul pe care-l petreceți la muncă să reprezinte o perioadă în care oferiți daruri, creați conexiuni, inventați și găsiți bucurie?

Ce trebuie să se schimbe ca această situație să devină realitate – trebuie schimbate elemente externe sau este nevoie de o decizie internă?

Am descoperit că, în toate slujbele posibile, există oameni capabili să creeze artă. Există chelneri, scriitori, muzicieni, doctori, asistente medicale și avocați, care găsesc un prilej pentru a-și exercita arta atunci când muncesc. Slujba nu este același lucru cu munca; munca este ceea ce faci cu inima și sufletul.

Câteva întrebări despre efortul emoțional

Sunteți indispensabil(ă) acasă? S-ar destrăma lucrurile în absența dumneavoastră?

Dar la muncă?

De ce sunteți ușor de înlocuit într-unul dintre aceste locuri, dar nu și acasă?

Sunteți fermecători atunci când aveți o întâlnire sau cunoașteți o persoană atrăgătoare la o petrecere?

Sunteți la fel și la o ședință care se desfășoară la muncă?

Mă întreb de ce suntem capabili să exercităm cu ușurință un efort emoțional în afara slujbei, dar ne vine greu să investim aceeași energie la locul de muncă.

Artiștii sunt optimiști

Motivul este simplu: artiștii au șansa de a îmbunătăți lucrurile.

Adesea, ceilalți oameni aleg să fie victime. Pot fi rămășițele călcate în picioare de vâltoarea împrejurărilor. Până când nu aleg să fie artiști, plutesc în derivă.

Artiștii înțeleg că au puterea, prin intermediul darurilor, al inovației și al iubirii, de a crea o poveste nouă, mai bună decât cea veche.

Optimismul este cea mai importantă trăsătură umană, deoarece ne permite să ne ducem ideile mai departe, să ne îmbunătățim situația și să sperăm la o zi de mâine mai bună. Și toți artiștii au acest optimism, căci artiștii pot spune în mod sincer că muncesc pentru a face lucrurile mai bune.

Acesta este motivul pentru care organizațiile aflate sub presiune cedează adesea. Toate părțile implicate își dau seama că sistemul actual nu funcționează, însă sunt incapabile să adopte unul nou, deoarece sunt sigure că nu va ieși perfect, că nu are cum să fie la fel de bun ca ceea ce au în momentul respectiv. Organizațiile supuse presiunilor se află la ananghie deoarece suferința le împiedică să creadă în viitor.

Optimismul este pentru artiști, pentru agenții schimbării, pentru cei de neînlocuit și pentru învingători. Pe de altă parte, văicărelile și teama sunt, în mare măsură, niște profeții care se împlinesc de la sine în organizațiile supuse presiunilor.

Transmiterea pasiunii

Pasiunea înseamnă să vă pese atât de mult de arta dumneavoastră încât să faceți aproape orice pentru a o oferi, pentru a o dărui și pentru a schimba oamenii.

Una dintre caracteristicile pasiunii este capacitatea de a da dovadă de perseverența și energia necesare pentru a vă schimba atât arta, cât și modul în care o oferiți. Pasiunea pentru arta dumneavoastră înseamnă, totodată, și dorința de a o transmite. Aceasta înseamnă să fiți dispus(ă) să renunțați la elemente

de care sunteți îndrăgostit(ă), cu scopul de a ajuta alte componente să înflorească și să se dezvolte. Și, în același timp, pasiunea înseamnă că trebuie să fiți suficient de mult conectați la arta dumneavoastră, încât să nu fiți dispus(ă) să abandonați elementele care contează cu adevărat.

Desigur, este un paradox. Pentru a rămâne fidel(ă) artei dumneavoastră, trebuie să sacrificați acea parte care o împiedică să se răspândească.

Capacitatea de a decide ce trebuie exclus și ce trebuie subliniat este un aspect integrant al artei pe care o practicați. Unul dintre autorii pe care îi cunosc este dispus să vadă că nu i se vând cărțile, pentru că, în opinia lui, acesta este un rezultat mai bun decât să schimbe esența lucrurilor pe care le-a scris. Este pasionat de talentul său, însă nu are o pasiune reală în ceea ce privește răspândirea ideilor sale. Iar dacă ideile nu se răspândesc, dacă darul nu este primit, nu există artă, ci doar efort. Atunci când artistul încetează să mai muncească, înainte ca arta să fi ajuns la destinație, munca sa rămâne nedesăvârșită.

Teama de artă

Cât de puternică este arta pe care sunteți capabil(ă) să o creați? Genele, educația pe care ați primit-o și imperativele culturale vă obligă să vă dați bătuți în lupta de a crea o artă care contează?

Harper Lee s-a născut pentru a scrie *Să ucizi o pasăre cântătoare*? Există o combinație de haruri genetice și îndemnuri părintești care au creat oportunitatea perfectă pentru ca autoarea să creeze o operă artistică monumentală?

Să ne amintim de începutul cărții.

Toată lumea, absolut toți au fost geniali cel puțin o dată. Cu toții au avut elan, au inventat lucruri și au reușit să iasă dintr-un impas cel puțin o dată.

Dacă o poți face o dată, o vei putea face din nou.

Arta, cel puțin așa cum o definesc eu, reprezintă actul intenționat de a-ți utiliza umanitatea pentru a produce o schimbare asupra altei persoane. Cum și unde exercitați această artă constituie o alegere culturală care depinde de moment. Nimeni nu scria romane cu o mie de ani în urmă. Nimeni nu făcea videoclipuri acum 30 de ani. Nimeni nu posta poezii pe Twitter cu trei ani în urmă.

Fără îndoială, anumite genuri de artă sunt mai ușor de creat. Un zâmbet cald adresat unui străin în timpul unei călătorii cu avionul, la momentul potrivit, reprezintă un act artistic, cât se poate de ușor de pus în practică de către cei mai mulți dintre noi. Pe de altă parte, regizarea unui film care câștigă un Oscar este rezervată doar câtorva oameni aleși. Sunt de acord cu faptul că marii romancieri se nasc, dar *și* devin ceea ce sunt. Însă nu cred că trebuie să fii marginal pentru a fi artist.

Nu mă interesează să vă conving să deveniți un extraordinar creator de filme. Sunt extrem de interesat de explorarea motivelor pentru care vă temeți atât de mult să creați o artă care, în realitate, vă este la îndemână.

De ce nu ați vorbit la ședința de ieri? Când ați avut șansa de a face un pas înainte, interacționând cu un coleg într-un mod care ar fi schimbat totul, ce v-a reținut? Propunerea aceea pentru un nou proiect, care zace într-un fișier ascuns în computer de acum un an...

De ce nu toți chelnerii sunt extraordinar de grozavi, atunci când își fac meseria?

Cred că este vorba despre teamă și cred că ne temem chiar și să vorbim despre acest gen de teamă. Teama de artă. Teama de a nu fi ridiculizați. De a ieși în evidență și de a susține o cauză.

Cu toate acestea, astăzi economia ne obligă să ne confruntăm cu această teamă. Economia îi pedepsește nemilos pe cei care se tem, sporind beneficiile celor puțini, care sunt suficient de curajoși pentru a crea artă și suficient de generoși pentru a o dărui.



„Adevărații artiști livrează la timp"

Atunci când Steve Jobs a făcut afirmația de mai sus, scopul său era să-l convingă pe un programator rebel să renunțe la un anumit cod. Însă această mantră alcătuită din câteva cuvinte este mult mai profundă. Poetul Bruce Ario spunea: „Creativitatea este instinctul de a produce".

Astfel stau lucrurile în cazul artei de care ne pasă.

Andy Hertzfeld, unul dintre creatorii Mac-ului, a participat la scrierea unui jurnal dedicat lansării primului Mac, computerul care a schimbat totul. El scria: „Soarele răsărise deja, iar echipa care se ocupa de software a început, în cele din urmă, să se împrăștie și să plece spre casă, pentru a se prăbuși în pat. Nu eram siguri dacă terminaserăm sau nu și era foarte ciudat că nu aveam nimic de făcut după ce munciserăm atât de mult, o lungă perioadă. În loc să mergem acasă, eu și cu Donn Denman ne-am așezat buimaci pe canapeaua de pe hol, uitându-ne la oamenii de la departamentul de contabilitate și marketing, care intrau la muncă în jurul orei 7:30. Probabil că aveam niște fețe de pomină; toată lumea își dădea seama că rămăseserăm acolo peste noapte (de fapt, eu nu mai dădusem pe acasă și nu mai făcusem un duș de trei zile)". În acel moment, Andy s-a simțit ca un artist. Livrase la timp.

Artiștii nu gândesc în afara sistemului, deoarece, în exteriorul acestuia, nu este altceva decât vid. În afara acestuia nu există nici reguli, nici realitate. Nu aveți cu ce să interacționați sau cu ce să vă confruntați. Dacă vă propuneți să faceți ceva care este cu mult în afara sistemului (să concepeți o mașină a timpului sau să utilizați nitrogen lichid pentru a îngheța Cascada Niagara), atunci nu veți fi niciodată capabil să creați o adevărată operă de artă. Nu puteți să înfăptuiți, dacă vă aflați cu mult în afara sistemului.

Artiștii gândesc de-a lungul limitelor sistemului, pentru că aceasta este zona în care se fac lucrurile. Aici se află publicul, aici sunt disponibile mijloacele de producție și aici puteți crea un impact.

Înfăptuirea nu se centrează pe producerea unei capodopere (însă toate capodoperele sunt concretizate). Eu am produs peste o sută de cărți (majoritatea nu s-au vândut prea bine),

însă dacă nu aș fi făcut-o, nu aș fi avut niciodată șansa să scriu cartea de față. Picasso a pictat peste o mie de tablouri și probabil că nu puteți numi mai mult de trei dintre ele.

După cum vom vedea, cea mai mare penurie din societatea noastră este absența instinctului de a produce. De a crea soluții și de a le da drumul în lume. De a atinge umanitatea pe care o avem cu toții și de a ne conecta cu oamenii de pe piață.

Contradicția dintre a înfăptui și a schimba lumea

Uneori, înfăptuirea operei are gustul unui compromis. Vă propuneți să schimbați lucrurile semnificativ, să creați o artă care contează și să munciți cât de bine puteți. Apoi vine termenul de predare și trebuie să vă grăbiți. Este atât de important să livrați la timp?

Cred că da. Cred că disciplina necesară pentru a putea livra la timp este esențială pe parcursul lungului drum pe care îl aveți de străbătut pentru a deveni indispensabil(ă). Deși unii artiști reușesc să muncească ani sau decenii în șir, înfăptuind ceva important, mult mai des se întâmplă să vedem că visurile artei sunt distruse de către rezistență. Cedăm în fața fricii, iar arta noastră sfârșește undeva într-o cutie, rămânând nevăzută.

Atunci când adoptați pentru întâia oară disciplina livrării la timp, aveți impresia că munca voastră are de suferit. Fără îndoială, o oră, o zi sau o săptămână în plus v-ar fi ajutat să o mai rafinați, căci era nevoie de așa ceva. Însă, de-a lungul timpului – de fapt, destul de repede –, veți vedea că livrarea la termen ajunge să facă parte din arta pe care o creați și face ca lucrurile să funcționeze. *Saturday Night Live* se difuzează în fiecare săptămână, fie că este gata sau nu. Emisiunea este în direct și este difuzată sâmbăta. Nu se poate face niciun compromis în ceea

ce privește livrarea. Nu există retușări, poticniri, întârzieri. Desigur, uneori emisiunea are de suferit, însă, în general, ceea ce o face să funcționeze este respectarea termenului de livrare (care este determinată chiar de numele emisiunii).

Incapacitatea de a livra la timp în numele obiectivului de a schimba lumea este, adesea, un simptom al rezistenței. Conștientizați această tendință, livrați întotdeauna la timp, iar *apoi* puteți schimba lumea.

Ce înseamnă să livrezi la timp

Singurul scop al începutului este acela de a ajunge la capăt și, deși proiectele pe care le facem nu sunt niciodată cu adevărat încheiate, trebuie să livrăm la timp. Livrați atunci când dați clic pe butonul de *publicare* de pe blogul dumneavoastră, când vă susțineți prezentarea în fața echipei de vânzări, când răspundeți la telefon, când vindeți brioșe sau vă trimiteți cuiva referințele. Livrarea reprezintă impactul dintre munca pe care o faceți și lumea exterioară. Francezii vorbesc despre *esprit d'escalier*, puseul de inteligență care survine la câteva minute după trecerea momentului oportun. Aceasta este o formă de gândire pătrunzătoare, neconcretizată la timp, care nu contează prea mult.

A livra la timp, cu regularitate, fără presiune, stres sau teamă – aceasta este o abilitate rară, ceva care vă face indispensabil(ă).

De ce este livrarea atât de dificilă? Cred că există două provocări și un singur motiv:

Provocările:

1. Remanierea
2. Coordonarea

Iar motivul:

Rezistența

Remanierea

Steve McConnel ne-a ajutat să înțelegem modul în care lipsa de control pe durata etapei de prelucrare a materialului sabotează toate proiectele nereușite din domeniul software-ului. Se pare că problema nu se rezumă câtuși de puțin la software.

Orice proiect care merită să fie concretizat se bazează pe invenție, inspirație și pe o mică doză de născocire. De obicei, începem cu o idee vagă, adăugând tot mai multe detalii pe măsură ce ne apropiem de momentul livrării. Și cu cât ne apropiem mai mult de acest moment, cu atât este mai mare presiunea de a remania materialul. Remanierea cuprinde brainstormingul și ajustările aparent pozitive pe care le aplicăm unui proiect pe măsură ce acesta se dezvoltă. Este posibil să presupună schimbarea interfeței cu utilizatorul sau rescrierea unui paragraf introductiv. Uneori remanierea nu este decât o simplă ajustare; alteori implică o „intervenție chirurgicală" majoră.

Remanierea este esențială. Întrebarea este: când trebuie aplicată?

În cazul unui proiect obișnuit, de amator, întreaga remaniere are loc înainte de încheiere. Cu cât ne apropiem mai mult de momentul livrării, cu atât mai mulți oameni vor fi implicați; numărul ședințelor va crește, iar probabilitatea ca CEO-ul să dorească să participe va fi din ce în ce mai mare. Și de ce nu? Ce sens are să te implici la început, când încă nu poți vedea ce s-a făcut deja, iar munca ta va fi probabil refăcută oricum?

Scopul implicării tuturor în primele etape ale proiectului este simplu: dacă remanierea are loc târziu, nu veți livra la timp. Dacă o faceți târziu, vor apărea probleme de funcționare. Creatorii profesioniști operează remanieri ale materialului încă din faza de început. Cu cât proiectul se apropie mai mult de finalizare, cu atât mai puțini oameni îl vor vedea și cu atât mai puține schimbări vor fi permise.

Toate proiectele de software care nu au respectat data stabilită pentru lansare (absolut toate) sunt victima remanierii tardive. Creatorii nu au avut disciplina necesară pentru a forța aplicarea procesului de remaniere în stadiul inițial. Au devenit victimele rezistenței.

Coordonarea

Strângerea mâinilor.

De câte strângeri de mâini este nevoie pentru a prezenta trei oameni? Doar trei. Ishita, ți-o prezint pe Susan. Susan, fă cunoștință cu Clay. Clay, aceasta este Ishita.

În cazul a patru oameni, este nevoie de două ori pe atât, adică de șase strângeri de mâini.

Iar dacă sunt cinci oameni care se prezintă? Vom avea zece strângeri de mână.

Dificultatea coordonării echipelor de oameni crește exponențial odată cu dimensiunile grupului. Iar în cazul proiectelor importante din cadrul unei organizații, pentru care mizele sunt ridicate, grupul are tendința de a deveni din ce în ce mai mare. Oamenii pentru care mizele sunt mari (și cu toții credem că riscăm ceva) vor să se implice în proiecte cu adevărat bune, în mare măsură deoarece se tem că oricine altcineva va face lucrurile de mântuială, iar ei vor plăti pentru oalele sparte.

Așadar, proiectele bat pasul pe loc atunci când sunt supuse remanierii. Nouă femei nu pot avea un copil într-o lună, oricât de bine și-ar coordona munca.

Motivul pentru care start-up-urile înfrâng aproape întotdeauna companiile mari, în goana lor de a se impune pe piață, este simplu: în cazul primelor, numărul oamenilor care trebuie coordonați este mult mai redus, remanierea nu este atât de amplă, iar numărul persoanelor de neînlocuit pe metru pătrat este mai mare. Nu-și pot permite ca lucrurile să fie altfel și au mai puțin de pierdut.

Există două soluții în ceea ce privește problema coordonării și ambele îi stânjenesc pe oameni, deoarece ambele subminează rezistența.

1. Limitați neîncetat numărul oamenilor care au permisiunea de a aplica remanieri. Ceea ce înseamnă că aveți nevoie de proceduri oficiale care stipulează excluderea oamenilor, chiar și a celor bine intenționați, care au autoritate. Și aveți nevoie de păstrarea secretului. Dacă aveți de ales între a fi surprins(ă) (și a asista la încheierea la timp a unui proiect) sau a fi implicat(ă) (și a participa la lansarea tardivă a unui proiect mediocru), ce variantă preferați? Trebuie să optați pentru una sau alta.
2. Numiți o singură persoană (un om de neînlocuit) să conducă proiectul. Nu să co-administreze, să supervizeze îndeplinirea unei sarcini sau să facă parte din comitetul de conducere. O singură persoană, un om, va fi la conducere. Proiectul va fi pe numele său. Deciziile îi aparțin.

Speriați-vă în primele stadii ale proiectului, nu când este prea târziu. Dați dovadă de curaj de la început, nu tardiv.

Remaniați acum, nu mai încolo. Este prea costisitor să o faceți mai târziu.

Rezistența: creierul reptilian

Creierul reptilian este flămând, speriat, furios și excitat.

Creierul reptilian nu vrea decât să mănânce și să fie în siguranță.

Va lupta (până la moarte) dacă este nevoit, însă preferă să dea bir cu fugiții. Îi plac răzbunările și se înfurie ușor.

Îi pasă de ce cred toți ceilalți, deoarece statutul este esențial în trib pentru supraviețuirea acestuia.

Veverița umblă de colo-colo, căutând alune, ascunzându-se de vulpi, ferindu-se de animalele de pradă și protejând celelalte veverițe. Face aceste lucruri pentru că asta este tot ce știe să facă. Nu are decât un creier reptilian.

Singurul răspuns corect la întrebarea: „De ce a trecut puiul strada?" este: „Pentru că așa i-a dictat creierul său reptilian". Animalele sălbatice sunt sălbatice deoarece singurul creier pe care îl posedă este cel reptilian.

Creierul reptilian nu este doar un concept. El există și este situat la capătul coloanei vertebrale, luptând pentru supraviețuirea noastră. Dar, desigur, supraviețuirea și succesul nu sunt același lucru.

Creierul reptilian este motivul pentru care ne este teamă, motivul pentru care nu creăm arta pe care am putea-o crea, motivul pentru care nu livrăm la timp, deși am putea-o face. Creierul reptilian este sursa rezistenței.

Daimonul și rezistența

Mintea dumneavoastră, cea care vă scoate din sărite și vă face speciali, are două secțiuni distincte, daimonul și rezistența.

Daimonul este sursa marilor idei, a intuițiilor inovatoare, a generozității, iubirii, conexiunii și bunătății.

Rezistența își petrece tot timpul izolând lumea de daimonul nostru. Rezistența trăiește în interiorul creierului reptilian.

Am auzit pentru întâia oară de daimon atunci când Elisabeth Gilbert a vorbit despre daimonul său în cadrul unei conferințe TED (puteți viziona filmul video pe www.ted.org). Apoi am citit sursa discursului ei: *The Gift* de Lewis Hyde.

„Daimon" este un termen grecesc (romanii îl numeau „genius"). Grecii credeau că daimonul era o ființă distinctă, care locuia în interiorul nostru. Geniul dinlăuntru luptă să se exprime prin intermediul artei, al scrisului sau a altei preocupări. Atunci când geniul își făcea simțită prezența, se întâmplau lucruri măreațe. Dacă acesta rămânea ascuns însemna că nu prea aveai noroc.

Elisabeth ne avertizează că viața scriitorului este una care ne-ar putea face să sfârșim în „grămada de visuri sfărâmate, cu gura arsă de cenușa amară a eșecului". De ce preocupările creative ne amenință sănătatea mentală? se întreabă ea. De ce există un blocaj al scriitorului, însă nu și unul al inginerului chimist? Se pare că măiestria artistică duce mereu la suferință. Aceasta este provocată de conflictul dintre daimon și rezistență. Societatea îi împinge pe artiști *să fie* geniali, în loc să îi încurajeze să îi permită geniului din interior să înflorească. Sunt două sarcini diferite.

Suferință? Normal. Conflictul dintre ideile tale și lumea exterioară. Mai important, prăpastia dintre partea din tine

care dorește să fii invizibil și în siguranță și daimonul tău, care cere să vorbească lumii.

De fiecare dată când vă dați seama că urmați manualul, în loc să-l scrieți, evitați suferința, cedând rezistenței.

Artiștii așternpe hârtie ceea ce le dictează daimonul. După cum s-a exprimat Elisabeth: „M-am prezentat pentru a face treaba care-mi revenea". Daimonul este artistul din interiorul dumneavoastră; nu trebuie decât să-i permiteți să facă ce are de făcut.

Acest lucru este mult mai dificil decât pare. În cartea sa clasică, intitulată *The War of Art,* Steven Pressfield numește incapacitatea noastră de a elibera daimonul cu ușurință „rezistență".

Pressfield spune că rezistența este dușmanul daimonului. Creierul reptilian, asupra căruia daimonul nu are niciun control, se străduiește din răsputeri să vă reducă la tăcere, să vă pună la colț și să vă determine să vă îndepliniți slujba (de peste zi). Va inventa povești, boli, chestiuni urgente și elemente capabile să vă distragă, cu scopul de a nu elibera geniul. Rezistența se teme. Se teme de ce vi se va întâmpla (dumneavoastră și ei), dacă ideile vor ieși la suprafață, dacă darurile vor fi primite și dacă magia își va face efectul.

Știți că rezistența este acolo. O simțiți. Poate că nu ați numit-o sau poate că nu recunoașteți toate simptomele, însă sunteți siguri că face parte din dumneavoastră.

Am văzut oameni, echipe și corporații care au fost distruși de ea. Rezistența este insidioasă și vicleană. Creează boli, ne obligă să amânăm și, mai ales, să raționalizăm. Raționalizăm în exces, cum probabil că faceți și dumneavoastră, chiar în această clipă.

Rezistența ne însoțește de un milion de ani, iar creierul reptilian nu se va da bătut cu ușurință. Deși neocortexul (locul în care trăiește daimonul) este mult mai nou din punct de vedere

evoluționist, nu este mai puternic. Dacă i se dă ocazia, creierul reptilian vă va reduce la tăcere și rezistența va ieși învingătoare.

Elisabeth Gilbert a fost cât pe-aci să fie învinsă de rezistență. După ce a vândut milioane de exemplare ale cărții *Mănâncă, roagă-te, iubește*, rezistența se temea de impactul pe care următoarea sa carte l-ar putea avea asupra carierei autoarei. „Oamenii se poartă cu mine de parcă aș fi damnată. Nu ți-e teamă că nu vei mai fi niciodată capabilă să îți depășești recordul?", spune ea. Creierul reptilian era agitat, furios, temător și hotărât să o înfrângă.

Elisabeth a scris o nouă carte, exact la momentul oportun, pe care a dus-o la tipar, voind să tipărească prima variantă pe hârtie. În timp ce aștepta, a citit-o. „Am simțit altceva decât neliniștea și nesiguranța pe care le trăiești atunci când scrii ceva", spune ea. „Senzația respectivă nu putea fi contracarată." Creierul reptilian câștigase. A aruncat întreaga carte – era destinată să fie maculatură, să ajungă la gunoi –, a ratat termenul de predare și a luat-o de la capăt. Astfel, tot ce muncise în mai mult de un an s-a dus pe apa sâmbetei.

Din fericire, Elisabeth are în pregătire o nouă carte. A perseverat și a găsit un nou mod de a învinge reptila. Însă este clar că, indiferent de munca creativă pe care o îndepliniți, oricât de mult succes aveți sau oricât de aclamat(ă) sunteți, reptila vă va căuta și probabil vă va găsi. Ce se întâmplă după, depinde de dumneavoastră.

Cum a evoluat rezistența

În realitate, ea a fost cea dintâi.

Prima parte a creierului nostru, care apare mai întâi când ne aflăm în pântece, cea care exista și cu un milion de ani în

urmă, este creierul reptilian. Acesta este responsabil de latura noastră războinică, de instinctul de a fugi, de furie și de supraviețuire. Pe atunci, nu aveam nevoie de altceva și chiar și acum, când apare o urgență, creierul reptilian este cel care preia controlul.

Există câteva părticele ale creierului nostru, situate la capătul coloanei vertebrale, responsabile de supraviețuire și de alte trăsături comune cu cele ale animalelor sălbatice. Aceste părți poartă denumirea de ganglia bazală și creierul fiecăruia dintre noi conține două mici componente în formă de migdală. Oamenii de știință le numesc amigdala și se pare că acest minicreier preia controlul ori de câte ori suntem furioși, speriați, excitați, flămânzi sau căutăm să ne răzbunăm.

Abia de curând, creierele noastre au evoluat suficient, încât să permită formarea gândurilor superioare, a generozității, vorbirii, conștiinței și, da, a artei. Atunci când privim o imagine a creierului, ceea ce vedem este partea mai nouă: neocortexul. Adică partea cenușie și ridată din exterior. Este mare, dar este slabă. Confruntat cu rezistența acerbă a amigdalei, restul creierului nostru este neajutorat. Îngheață și se predă. Reptila preia controlul și încearcă să se protejeze.

Prin urmare, provocarea la care suntem supuși este de a crea un mediu în care reptila să aţipească. Nu putem s-o învingem, așa că trebuie s-o seducem. O parte a creierului nostru își face griji în legătură cu supraviețuirea, furia și poftele trupești. Restul creează civilizația.

Aceasta este parțial o metaforă, parțial biologie. Creierul reptilian este aici pentru a vă menține în viață; restul creierului vă transformă într-un fericit, conectat și plin de succes membru al societății.

Prin urmare, cele două părți ale creierului intră în competiție. Iar atunci când este alertat, creierul reptilian câștigă de

fiecare dată, dacă nu ne creăm obiceiuri noi și modele superioare, capabile să țină reptila în frâu.

(Evoluția creierului care a creat civilizația)

Scurtă lecție de biologie, redusă la esență: iată patru dintre principalele sisteme ale creierului nostru. (Notă: „sistem" este mai curând un cârlig conceptual pentru a înțelege ce se întâmplă, prin opoziție cu un adevăr biologic sau o caracteristică dată). Pe măsură ce parcurgeți lista, fiecare sistem devine mai civilizat, pierzându-și însă din putere:

1. **Trunchiul cerebral** - respirația și alte funcții inconștiente legate de supraviețuire.
2. **Sistemul limbic** - creierul reptilian. Furia, răzbunarea, sexul și teama.
3. **Cerebelul** - coordonarea și controlul asupra motricității.
4. **Creierul mare (*cerebrum*)** - cea mai nouă si mai sofisticată parte a creierului nostru, care este mereu dominată de celelalte trei părți.
   Creierul mare are patru lobi de ale căror funcții putem fi mândri:

   Lobul frontal: rațiunea, planificarea, părți ale vorbirii, mișcarea, rezolvarea problemelor.
   Lobul parietal: mișcarea, orientarea, recunoașterea, perceperea stimulilor.
   Lobul occipital: vederea (și cortexul orbito-frontal esențial, trecut cu vederea și neapreciat la justa sa valoare, care integrează creierul reptilian în mintea rațională).
   Lobul temporal: auzul, memoria și vorbirea.

Nu poți ține un discurs, în timp ce te îneci. Nu poți să te îndrăgostești, în timp ce ai un atac de cord. Nu poți scrie un sonet, în timp ce vomiți din cauza vertijului pe care ți-l provoacă plimbarea într-un *montagne russe*.

Metafora este următoarea: cu cât un sistem cerebral este mai vechi pe scara evoluționistă (și cu cât este mai aproape de trunchiul cerebral), cu atât este mai mare puterea sa de a suspenda acțiunile sistemelor mai recente. Iar creierul reptilian, localizat în sistemul limbic, reprezintă cel mai ilustrativ exemplu al acestei metafore. Rareori suferiți un atac de cord (sper) și probabil că nu veți ameți într-atât de rău încât să cădeți, însă amigdala suspendă regulat întreaga activitate civilizată din creierul nostru și preia controlul, blocându-ne.

Cu peste 50 de ani în urmă, medicul și neurocercetătorul Paul MacLean a efectuat cercetări la Yale și la Institutul Național de Sănătate Mentală. El a conceput ceea ce a numit teoria triunică, care a condus la gândirea pe care se bazează creierul reptilian. Combinând această teorie cu opera lui Antonio Damasio, legată de înțelegerea rolului cortexului orbito-frontal în integrarea creierului reptilian între celelalte părți mai raționale ale minții, veți putea sesiza neîntrerupta luptă și colaborare care se creează între cele două părți ale creierului.

Omul cu două creiere

Acesta sunt eu. Și dumneavoastră, evident.

De ce fac oamenii lucruri autodistructive? De ce să lucrezi la un studiu timp de o săptămână fără a-l salva sau a-ți face o copie de siguranță? De ce se apropie antreprenorii atât de mult de succes, pentru ca apoi să saboteze toată munca pe care au făcut-o, într-un moment de teamă?

Dăm greș tocmai din cauză că există un „noi". Nu există doar o voce în capul nostru, ci două, iar una dintre ele este mai aproape decât cealaltă de coloana vertebrală și de substanțele chimice care generează emoțiile. Așa se face că aceasta este cea care domină adesea.

Neurologii care studiază bolile mentale au descoperit comportamente remarcabile. Într-unul dintre cazuri, o femeie suferea de o gravă pierdere a memoriei de scurtă durată. Tot ce depășea cinci minute era ca și cum nu s-ar fi întâmplat. Când se trezea dimineața, nu-și amintea decât ce se întâmplase cu un an sau doi în urmă. Își amintea cum o cheamă și trecutul îndepărtat, însă nimic recent. (Asemănător cu intriga nemaipomenitului film *Memento*.)

Mergea la doctor în fiecare zi. Acesta îi strângea mâna, se prezenta din nou și o lua de la capăt. Într-o zi, în cadrul unui experiment nu tocmai corect din punct de vedere etic, medicul și-a pus o piuneză în mână. Când și-au strâns mâinile, pacienta s-a înțepat. A durut-o. Doctorul i-a explicat ce făcuse și, bineînțeles, o oră mai târziu, ea uitase totul.

Totuși, a doua zi când doctorul a întins mâna, ea a ezitat. De unde știa de piuneză? Era clar că memoria ei de scurtă durată dispăruse. Nu se prefăcea. Și cu toate acestea, ținuse minte suficient de mult pentru a evita durerea.

Responsabilă pentru această reacție era amigdala ei. Aceasta are propria sa memorie, fiind dotată cu propriul său sistem de supraviețuire. Creierul reptilian stă la pândă, intrând în acțiune ori de câte ori sunt în joc nevoile de bază legate de supraviețuire. Iar atunci când este stimulat, cealalată parte a creierului nostru are șanse reduse, mai ales dacă nu l-am instruit pentru astfel de situații.

De aici conflictul. Conflictul între ceea ce ne face să ne simțim bine în momentul prezent și ceea ce ar trebui să facem.

Astfel se explică de ce o persoană care are cancer la gât poate continua să fumeze sau de ce cineva care suferă de obezitate, deși știe în mod clar că nu ar trebui s-o facă, continuă să mănânce „încă o gogoașă, doar una". Confruntată cu lăcomia sau teama care provin din amigdală, persoana nepregătită se dă bătută.

Rezistența în vânzări? Cum se face că anumiți oameni care lucrează în vânzări investesc ani de instruire, ore de efort, mii de dolari în cheltuielile de călătorie, pentru ca apoi să plece fără a încheia contractul, în timp de alții se străduiesc din răsputeri pentru a ajunge la ultima parte a tranzacției (cea profitabilă), plecând după obținerea comenzii? Din nou, avem de-a face cu două creiere, iar amigdala este cea care dă bir cu fugiții în clipa în care se simte amenințată.

Manageri slabi? Cum se face că atât de mulți șefi fug de criticile utile sau de leadershipul substanțial? De ce este atât de ușor să te ascunzi în spatele ușii biroului sau în spatele unei funcții, în loc să privești oamenii în ochi și să schimbi lucrurile? Răspunsul este același. Amigdala se opune atunci când trebuie să privim oamenii în ochi, deoarece acest fapt reprezintă o amenințare și o expunere la risc.

Termenele de predare? Cu siguranță, cunoașteți pe cineva care întârzie mereu. Cineva care nu poate livra nimic valoros, decât dacă s-a poticnit într-atât de mult încât să creeze o senzație de iminență, o stare de urgență, care necesită adrenalină și un efort extraordinar pentru a duce proiectul la bun sfârșit. Acest comportament nu este nici eficient, nici de încredere, dar, cu toate acestea, este perpetuat. Motivul este simplu: oamenii de acest fel nu pot depăși teama răspândită pe care o provoacă finalizarea unui proiect, decât dacă își induc o temere și mai mare – aceea de a da greș. Creierul reptilian este impulsiv, însă în cazul acestor oameni, este totodată capabil să aleagă riscul mai mare, reușind să-l evite.

De fapt, dacă parcurgem lista comportamentelor care sunt extrem de prețuite datorită raritățiilor, aproape toate au ca element comun capacitatea de a pune la treabă latura conștientă și generoasă a minții, în loc de a capitula în fața reflexelor creierului reptilian, adică în fața fricii, a răzbunării și a instinctului de dominare.

(Contactul vizual și creierul reptilian)

Astăzi, Grădina Zoologică din Rotterdam distribuie ochelari speciali vizitatorilor care se îndreaptă spre zona gorilelor.

Ochelarii seamănă într-un fel cu cei 3D din cinematografe, numai că nu schimbă ceea ce vedeți. Schimbă, însă, percepția gorilei. Pe ei este pictată imaginea ochilor dumneavoastră, privind într-o parte.

Astfel, când vă apropiați de gorile, nu pare că faceți contact vizual cu ele. Contactul vizual este o amenințare pentru ele. Le scoate din minți și a dat naștere unor atacuri.

Simplul contact vizual este suficient să ducă creierul reptilian la o stare de nervozitate extremă. Imaginați-vă cât de înspăimântător trebuie să fie să vă propuneți să faceți ceva care va atrage atenția sau chiar criticile asupra voastră.

Există un motiv pentru care teama numărul unu de care suferă cei mai mulți oameni este să vorbească în public. Discursul public este unul dintre cele mai rele lucruri pe care creierul și-l poate imagina.

E greu să te înțelegi cu reptila

E greu să convingi un alcoolic să renunțe la dependența sa. Este dificil să determini un adolescent să vadă care ar putea fi

consecințele acțiunilor sale impulsive. Este aproape imposibil să calmezi un CEO furios, posedat de dorința oarbă de răzbunare. Anul trecut, un CEO pe care-l cunosc făcea o demonstrație pentru un investitor. În cadrul demonstrației, a accesat site-ul unui partener. Sub ochii săi și ai investitorilor, a apărut o fotografie suspectă, cât se poate de explicită și deloc adecvată într-un context profesional.

CEO-ul a izbucnit. Trei zile și-a petrecut practic tot timpul, și-a cheltuit banii, încercând să anuleze contractul încheiat de compania sa cu partenerul respectiv. Mâinile sus! Fără compromisuri. Distrugeți totul.

Ce risipă! Compania sa a pierdut mult timp, mulți bani și multă bunăvoință pentru a rezolva o problemă a cărei soluționare era tardivă.

Reptila nu ascultă și nu-i pasă.

Singura speranță pe care o are specia noastră este ca restul creierului, partea civilizată, să ajungă să fie atât de profund preocupat de rezultatele pozitive încât se va organiza pentru a evita reptila, investind în sisteme care vor diminua puterea rezistenței.

Rezistența în acțiune

„Vezi, ți-am spus că nu va funcționa niciodată."

V-ați prezentat ideea măreață, dar oamenii o urăsc. Vă ridiculizează, vă amenință și vă spun să nu le mai stați în cale.

Subconștientul dumneavoastră ia atitudine. Spune ceva de genul: „Ar fi trebuit să mă asculți. Ai dat-o în bară grav". Sau poate că spune: „Știam că nu ar fi trebuit să faci lucrul acesta".

Cine este acest „tu", mai exact? Și cui i se adresează vocea?

Vocea din capul dumneavoastră dezvăluie rezistența. Încearcă să-i dea o lecție daimonului, încurajându-l să fie mai

atent data viitoare. Creierul reptilian urăște latura genială și încearcă să o suprime. Atunci când auziți acest dialog, nu-l ascultați. Amintiți-vă că nu este decât o dovadă a rezistenței și păziți-vă cu o și mai mare strășnicie pentru a-l putea ignora.

Creierul reptilian merge la școală

Desigur, rezistența îndrăgește școala. Dacă școala este definită de obediență, atunci vă puteți consola cu gândul că un grad mai mare de supunere înseamnă o treabă mai bună, iar rezistenței îi convine. Școala are ca scop integrarea, fapt cu care rezistența este de acord bucuroasă. Dacă școala ne îndeamnă să amânăm ziua de azi ca prilej de a lua atitudine în fața lumii, supunându-ne unor riscuri, rezistența va susține mereu acest îndemn.

Cel care vă spune că nu aveți calificarea necesară, că nu aveți competențe suficient de avansate, că nu ați frecventat o școală suficient de bună este creierul reptilian. Tot el este cel care vă îndeamnă să nu aplicați la o școală de calitate, căci nu meritați să fiți admiși. Creierul reptilian este extrem de preocupat de note și nu-i pasă de artă, de leadership sau de stabilirea unor conexiuni.

Creierul reptilian merge la muncă

Lucrați cu oameni care sunt în totalitate la cheremul rezistenței. Aceștia sunt ciracii diavolului, devenind susținătorii lui în cadrul ședințelor. Urmează manualul de reguli, chiar și anumite părți ale acestuia pe care nu le cunoșteați. Le plac lucrurile care au funcționat până atunci și se tem de ceea ce ar putea urma.

Site-urile precum lifehacker.com sunt ticsite de instrumente destinate economisirii timpului și măririi productivității. În general, colegii dumneavoastră temători evită astfel de instrumente, deoarece creșterea productivității îi apropie extrem de mult de necesitatea de a face, într-adevăr, ceva, de a livra ceva nou. Și, în mod surprinzător, cei care își umplu mereu agendele cu notițe constând în sugestii și sarcini sunt la fel de speriați. A părea ocupat nu este același lucru cu a lupta cu rezistența. A fi productiv atunci când este vorba despre lista de sarcini a altcuiva nu este același lucru cu a vă trasa propria hartă.

Partea grea a înfrângerii

Motivul pentru care rezistența persevereză, încetinindu-vă și împiedicându-vă să vă implicați în muncă cu inima, sufletul și arta pe care o puteți crea, este simplu: *ați putea da greș.*

Bineînțeles că acest lucru este posibil. De fapt, chiar se va întâmpla. Cu siguranță, nu tot timpul, dar mai des decât v-ați dori-o.

Iar după ce dați greș, ce se întâmplă?

Prietena mea, JP, si-a pierdut slujba. Este extraordinară în ceea ce face și merită să fie promovată, nu concediată. Participă cu întreaga ființă la munca pe care o face, în fiecare zi, iar angajatorii erau extrem de norocoși că lucrau cu ea. Însă neghiobii aceștia au concediat-o.

Unii oameni ar considera un astfel de gest drept o pălmuire, simțindu-se răniți și percepând situația ca pe un mesaj că trebuie să se retragă, să nu mai încerce și să le pese mai puțin.

JP a reacționat exact invers. Mai întâi, și-a dat seama că luaseră o decizie greșită, nu că ea nu-și făcuse treaba (ceea ce

era corect). Și, în al doilea rând, a înțeles rapid că, dacă îi permitea rezistenței să ia atitudine, spunându-i: „Ți-am spus eu", ar fi însemnat să se dea bătură. Dacă cedați în fața rezistenței, este posibil să nu vă mai reveniți niciodată.

Oamenii de succes reușesc dintr-un motiv simplu: se raportează la eșec în alt fel de termeni.

Oamenii de succes învață din eșecuri, însă lecția pe care o învață este una diferită. Nu învață că nu ar fi trebuit să încerce niciodată, că au întotdeauna dreptate, iar lumea greșește și nici că au pierdut. Învață că tactica pe care au folosit-o nu a funcționat sau că persoana asupra căreia au aplicat-o nu a reacționat la ea.

Ieșiți învingător pentru că știți să pierdeți. Partea grea a pierderii este că e posibil să îi permiteți să confere putere rezistenței, că ați putea ajunge să credeți că nu meritați să izbândiți, că s-ar putea, într-unul dintre colțurile întunecate ale sufletului, să vă dați bătut.

Nu faceți asta.

Căutarea disconfortului

Nu este firesc să vă străduiți să găsiți situații incomode, dar este esențial.

Rezistența caută confortul. Vrea să se ascundă. La muncă, petrecem ore în șir (și cheltuim milioane de dolari) căutând un loc pe care să-l putem apăra, o poziție pe piață și o sinecură care să ne confere siguranță. Corporațiile asistă la creșterea valorii acțiunilor lor atunci când pot descrie o nișă de piață confortabilă, care va genera profituri în anii următori. Profesorii de colegiu aleg adesea această profesie datorită confortului pe care îl oferă deținerea unui astfel de post. Vânzătorii

adoptă scenariul care li se pune la dispoziție, deoarece utilizarea acestuia este mai convenabilă decât implicarea în interacțiunea cu un potențial client. Șefii se feresc să le ofere un feedback direct și util angajaților pentru că sunt puși într-o situație incomodă pe moment.

Calea spre confort este lungă și rareori ajungem la destinație. În mod ironic, tocmai cei care caută disconfortul sunt capabili să schimbe ceva și să-și găsească echilibrul.

În mod inevitabil, ne exagerăm disconfortul. Un loc incomod în avion începe să semene cu o rană deschisă, dacă zborul este lung. Această exagerare sporește probabilitatea ca, în cazul în care acceptăm disconfortul de care alții se tem, să fim cu adevărat răsplătiți.

Disconfortul aduce cu sine implicare și schimbare. Vă determină să faceți ceea ce alții, probabil, nu vor face, deoarece sunt preocupați să se ascundă într-o zonă de confort. Atunci când acțiunile dumneavoastră incomode vor conduce la succes, organizația vă va răsplăti, oferindu-vă mai multe de făcut.

Crearea Planului B

Prietenii și consilierii bine intenționați nu ezită niciodată să le întindă o mână de ajutor artiștilor. Aceștia ne sugerează să avem un plan de rezervă, la care să putem recurge dacă demersul artistic nu ne iese așa cum speram.

Probabil că ați ghicit ce se întâmplă atunci când aveți un plan de rezervă nemaipomenit: sfârșiți prin a alege să vă ocupați de acesta. De îndată ce spuneți: „Voi face tot ce pot", în loc de „Voi face", facilitați intrarea în scenă a creierului reptilian.

Rezistența încearcă cu disperare să vă saboteze arta. Un plan de rezervă bine definit echivalează cu sabotajul iminent. De ce să vă luptați cu povârnișul, de ce să riscați, de ce să

stricați totul, dacă aveți la îndemână o alternativă confortabilă? De obicei, oamenii care reușesc nu au nimic de pierdut și nu au un plan de rezervă aproape niciodată.

Unde sunt toate ideile bune?

Atunci când cineva îmi spune: „Nu am nicio idee bună... Pur și simplu, nu mă pricep la asta", întreb: „Dar idei proaste ai?"

Nouă din zece oameni răspund negativ. Găsirea ideilor bune este surprinzător de ușoară după ce vă ocupați de problema găsirii ideilor proaste. Nicio carte despre creativitate din lume nu vă va fi de folos, dacă nu sunteți dispuși să aveți idei proaste, jalnice, ba chiar periculos de stupide.

Rezistența urăște ideile proaste. Preferă să vă vadă mai curând că împietriți și nu inventați nimic, decât să vă permită să vă asumați riscul ca vreo parte a lucrurilor pe care le produceți să ajungă să fie ridiculizată. Toți oamenii creativi pe care îi cunosc generează un număr mare de idei ridicole pentru fiecare idee bună. Unii oameni (și eu mă număr printre ei) trebuie să emită o mulțime de idei nereușite pentru a ajunge la una bună.

O modalitate de a deveni creativ este să vă propuneți să generați idei proaste. Cu cât sunt mai proaste, cu atât mai bine. Dacă veți face acest lucru suficient de des, veți descoperi că, în mod magic, va mai ieși la suprafață și câte o idee bună.

Nu aveți nevoie de mai mult geniu. Aveți nevoie de mai puțină rezistență.

Rezistența este vocea din capul dumneavoastră care vă spune să folosiți bulleturi în slide-urile PowerPoint pentru că

așa vrea șeful. Aceeași voce care vă spune să nu includeți idei controversate în lucrarea pe care o scrieți, pentru că nu-i vor plăcea profesorului. Rezistența vă împinge neîncetat să vă integrați.

În perioade economice dificile, rezistența ne arată că ar fi mai bine să ne luăm o slujbă sigură, căci lumea este plină de incertitudini și nu este momentul să facem o nebunie, cum ar fi înființarea unei companii. Și, desigur, în perioadele bune, rezistența ne convinge să nu punem bazele unei companii, căci competiția este acerbă și, să nu uităm, salariile sunt mari. „Nu fi prost/proastă", spune ea.

Rezistența vrea să vă verificați e-mailul acum, căci poate s-a ivit ceva nemaipomenit (sau, mai degrabă, ceva îngrozitor). Nu este momentul să schițați un nou produs... de ce visați încontinuu?... trebuie să ne concentrăm asupra programării acelei teleconferințe.

Rezistența este atât de tenace, încât vă încurajează să luați cuvântul și să trageți după dumneavoastră pe oricine are curajul de a visa. „Sigur, prezentarea lui Bob a fost OK, dar s-a ocupat de rapoartele trimestriale? Trebuie să le facem pe plac acționarilor."

Avocatul diavolului este, de fapt, membru cu drepturi depline al rezistenței. Există corporații întregi, pline de astfel de oameni, care stau peste program pentru a suprima orice intuiție sau demers artistic. În goana lor după o slujbă sigură, își sapă singuri groapa.

Cel mai dăunător lucru (din punctul de vedere al autorului) este acela că creierul reptilian urăște să vă vadă citind cărți precum aceasta.

Libertatea stânjenitoare

Când ați început să citiți această carte, v-a cuprins o ușoară agitație în momentul în care am spus că sunteți genial(ă)?

Numeroși oameni sunt stânjeniți de o astfel de libertate, autoritate sau avantaj. La urma urmelor, dacă ești genial(ă), atunci trebuie să ai rezultate demne de un geniu.

Sunt aproape sigur că ați suferit o spălare de creier, fiind convinși că nu sunteți genial(ă), că munciți la un nivel adecvat, câștigând atât cât trebuie să câștigați și făcând ceea ce trebuie să faceți. Într-o anumită măsură, ați consimțit la această îndoctrinare, căci rezistenței îi plac oarecum așteptările reduse.

După ce ați identificat rezistența și îi recunoașteți vocea, este mult mai ușor să acceptați faptul că, de fapt, *sunteți* geniali. Partea din ființa dumneavoastră care vrea să nege acest lucru este rezistența. Restul eului înțelege că sunteți la fel de capabili ca oricine altcineva să faceți observații pătrunzătoare, să inventați ceva sau să stabiliți o conexiune relevantă.

Libertatea hrănește rezistența

Muncitorii care nu sunt altceva decât niște rotițe neînsemnate au o libertate foarte redusă la lucru. Producția lor este măsurată, sarcinile le sunt descrise și nu au de ales decât să producă sau vor fi concediați.

Prin urmare, aceștia nu se opun prea mult rezistenței. Dacă mergeți la muncă la un abator de păsări, nu faceți altceva decât să tai pui toată ziua sau rămâneți fără slujbă a doua zi. Sigur, este o muncă jalnică, însă creierul reptilian nu este prea des alertat atunci când o îndepliniți. Urmați regulile și o luați de la capăt.

Libertatea noului tip de muncă (pe care îl facem cei mai mulți dintre noi, în cea mai mare parte a timpului) provine din faptul că sarcinile sunt vagi și dificil de măsurat. Putem irosi o oră navigând pe net, căci nimeni nu știe dacă această acțiune ne va ajuta să progresăm sau să creăm conexiuni.

Această formă de libertate este nemaipomenită, fiindcă presupune că nimeni nu îți suflă în ceafă; nimeni nu te cronometrează.

Această libertate este o pacoste, căci constituie o cale de acces pentru rezistență. Libertatea de acest fel ne ajută să ne ascundem, să găsim scuze cu ușurință și să înfăptuim prea puțin.

Unii muzicieni clasici nu sunt artiști

Muzica clasică este un exemplu fascinant al rezistenței și al rolului acesteia în sistemul nostru corporatist, deoarece regulile sunt extrem de clare, iar rezultatele sunt foarte ușor de măsurat.

Cei care studiază muzica învață timp de zece sau douăzeci de ani (trăind în acest timp cu teama rezistenței) să interpreteze partitura așa cum este scrisă. Există o anumită melodie, un anumit sunet, iar ei trebuie să interpreteze notele și să se integreze în echipă.

Astfel că selectăm instrumentiștii foarte buni care cântă la vioara a doua și percuționiștii competenți ce cântă la timpan. De fapt, există un surplus de muzicieni din această categorie, motiv pentru care este un mod riscant de a-ți câștiga existența, puțini fiind cei talentați (și norocoși) care reușesc să câștige bine și să aibă slujbe sigure. Adesea, dirijorii invitați nici măcar nu cunosc numele celor mai mulți oameni care fac parte din orchestră.

Unul dintre dirijorii pe care îi cunosc călătorește în toată lumea, susținând concerte pentru corporații și angajând muzicieni competenți, dar necunoscuți, din fiecare oraș. Îi plătește extrem de puțin pentru că are de unde să aleagă. Surplusul de muzicieni indistincți a distrus orice speranță de a crea valoare și de a obține un salariu peste medie.

Și, cu toate acestea...

Cu toate acestea, cei care se află la mare căutare, câștigând o mulțime de bani și distrându-se, sunt Yo-Yo Ma, Ben Zander și Gustavo Dudamel. Aceștia nu se integrează, nu țin seama de melodie, și cunosc regulile, dar le încalcă. Ei sunt artiști. Mulți alții au fost îndoctrinați de sistem și înspăimântați de rezistență, ceea ce îi face să urmeze instrucțiunile.

Știrile standardizate

Jurnalismul este un alt exemplu ilustrativ, pentru că este ușor să mondenizezi această profesie, iar oamenii confundă cu ușurință valoarea produsului final (reportaje de știri oneste și pătrunzătoare) cu costul realizării produsului respectiv. Robert Picard, economist care se ocupă de media, spunea:

> Posturile bine plătite impun ca muncitorii să posede competențe, abilități și cunoștințe unice. De asemenea, este necesar ca munca să nu fie transformată într-o marfă. Din păcate, munca jurnalistică a fost redusă la statutul de bun de larg consum. Majoritatea jurnaliștilor dețin aceleași seturi de abilități, abordează subiectele în același fel, utilizează surse identice, adresează întrebări asemănătoare și produc reportaje relativ similare...
>
> În industria știrilor, procesele și procedurile utilizate în crearea știrilor sunt coordonate cu ajutorul unor valori standardizate caracteristice domeniului, fapt care conduce la producerea unor

reportaje standard, în formate standard care, la rândul lor, sunt prezentate în stiluri standard. Rezultatul este o similitudine extraordinară și o diferențiere minimă.

Este clar că jurnaliștii nu vor să fie prezenți pe piața contemporană a muncii, ba chiar mult mai puțin pe piața informatică extrem de competitivă. Preferă să justifice valoarea pe care o creează, recurgând la termenul de valoare instrumentală din filozofia morală. Cei mai mulți cred că ceea ce fac are valoare intrinsecă și că ar trebui să fie recompensați pentru ceea ce fac, chiar dacă munca lor nu aduce profit.

Tocmai aceasta este situația cu care se confruntă organizația dumneavoastră. De-a lungul timpului, puțin câte puțin, de la un an la altul, manualul a fost scris, procedurile stabilite, iar oamenii au fost angajați pentru a urma regulile. Organizația devine extrem de eficientă, atingând o anumită producție, într-un anumit fel... iar apoi apar competitorii, survine schimbarea sau introducerea unei noi tehnologii și vechile reguli nu mai prea sunt de folos, iar ceea ce era eficient în trecut nu mai este profitabil astăzi.

Atunci când vă confruntați cu o astfel de amenințare, reacția firească este să încercați să deveniți mai eficient(ă). Reduceți numărul de pagini, faceți câteva concedieri strategice (concediați-i pe inadaptați și pe vârstnicii costisitori). De curând, *The New York Times* a luat măsuri de acest fel, reducând dimensiunile revistei care apare duminica și înlocuind fontul cu unul care permite aglomerarea mai multor litere pe pagină.

Desigur, nu acesta este răspunsul. Făcând ce făceați și până atunci, însă dând dovadă de mai multă obediență, într-un mod care poate fi mai bine măsurat și mai mediocru (în ciuda faptului că acest cuvânt nu are grade de comparație), nu veți rezolva problema, ci o veți înrăutăți. A face rezistența fericită

nu este același lucru cu a reuși. Ce spuneți în fața consiliului director? Nu îi speriați cu planuri îndrăznețe, ci vă faceți mici, cedați în fața creierului reptilian și muriți încet.

The Huffington Post, care, în curând, va face mai mulți bani decât orice alt ziar din țară, a renunțat la reguli. Nu deține tipografii, nu are un manual prețios cu privire la stil, nici măcar o clădire impozantă. În schimb, angajează artiști și agenți ai schimbării. Dacă va avea succes, va fi datorită faptului că a înfruntat rezistența.

„Asta ar putea merge"

Ați putea crede că cea mai mare îndoială pe care ați putea-o avea în ceea ce vă privește ar fi că unul dintre proiectele la care lucrați ar putea da greș. Și, neîndoielnic, mulți dintre noi stau treji noaptea, neliniștiți de gândul că am putea avea un mare eșec. Gândiți-vă că este la fel de posibil să aveți rețineri, de teamă că ceva ar putea ieși bine.

Dacă iese bine, va trebui s-o faceți. Apoi va trebui s-o luați de la capăt. Apoi va trebui să vă depășiți performanța. Dacă funcționează, lumea dumneavoastră se va schimba. Vor apărea noi amenințări, noi provocări și noi riscuri. Ceea ce vă va produce o spaimă de zile mari.

Duncan Hines a construit un imperiu, care a ajuns să valoreze peste o jumătate de miliard de dolari, la moartea partenerei sale, în 1993. Pentru a-și construi brandul, Hines nu a folosit nimic altceva în afară de timbre poștale și o tiparniță. Era comis-voiajor, iar în timpul liber scria un ghid despre restaurante.

Duncan Hines – omul a avut nevoie de cel puțin zece ani pentru a deveni brandul Duncan Hines, celebru în întreaga

lume. În acei zece ani, în orice moment, un competitor mai bine organizat și având un capital mai mare, l-ar fi putut scoate din joc. Bunicii dumneavoastră ar fi putut-o face. La momentul respectiv nu mai era nicio îndoială că ceea ce făcea Hines avea să funcționeze. Nu-și ascundea succesul, căci beneficia de o bună vizibilitate în presă. Nu, riscul provocării la care l-ar fi supus altcineva era că respectivul competitor avea șanse de izbândă. Asta ar fi schimbat totul.

Făcând un salt în viitor, și la 50 de ani de la momentul respectiv funcționează exact aceleași tendințe și temeri. De ce nu au înțeles nenumăratii oameni inteligenți, care conduc ziarele din toată țara, ce se întâmpla on-line, organizându-se astfel încât să profite de pe urma acestui fenomen? De ce Carolyn Reidy, editorul celebrei edituri Simon & Schuster, luptă pe viață și pe moarte împotriva dispozitivului Kindle?

Tentația de a sabota noul este imensă, tocmai pentru că acesta ar putea funcționa.

Când a preluat rezistența controlul asupra vieții dumneavoastră?

În copilărie, arta - sub forma întrebărilor, a curiozității și spontaneității - vă ieșea prin toți porii. Rezistența abia începea să găsească o modalitate de a suprima arta produsă de restul creierului. Apoi, din cauza sâcâielilor, a prietenilor, a sprâncenelor ridicate ale membrilor familiei și a regulilor școlare bine intenționate, bine organizate, dar toxice, rezistența a prins putere.

Credeți că este întâmplător că deținătorii autorității, de un fel sau altul, voiau ca părțile rebele și creative ale creierului să fie puse la respect și reduse la tăcere?

Dacă erați suficient de ghinionist(ă) să obțineți o slujbă într-o fabrică, rezistența devenea conducătorul oficial. Am cunoscut directori de companii de asigurări, muncitori la linia de asamblare și oameni care lucrează la departamentul de asistență clienți a căror rezistență este într-atât de adânc înrădăcinată, încât nici nu-și dau seama că este acolo. Pentru ei este ceva normal. Cred că sunt maturi și realiști, când de fapt tremură de frică.

Societatea noastră a creat câteva profesii în care creativitatea este o condiție necesară. Cu toate acestea, chiar și în filme, în artele vizuale și în domeniul editorial, sistemele aflate în funcțiune facilitează mai curând falsificarea actului creativității decât susținerea reală a acestuia. Arta pe care fiecare dintre noi este capabil să o creeze este hăituită neîncetat. Rugați-i pe editorii și agenții din aceste domenii să vă relateze câteva povești de groază, și cu siguranță vă vor pomeni de cineva care „a întrecut măsura", și a sfârșit prin a fi ridiculizat și scos pe ușă afară. Problema este că vorbim despre aceeași poveste, cu același personaj, căci exemplele sunt puține și distanțate.

Economia noastră a ajuns la o concluzie logică. Goana de a face lucruri mediocre pentru oameni mediocri, în cantități imense, aproape s-a încheiat. Ajungem într-un punct asimptotic, la o limită firească în raport cu cât de ieftin și cât de rapid putem livra produse neinspirate.

A deveni „mai mediocru", mai rapid și mai ieftin, nu mai este o abordare la fel de productivă ca în trecut.

Producerea unui dispozitiv la care se poate asculta muzică a coborât de la 10 000 de dolari – cât costa un frumos fonograf Edison Victrola, la 2 000 de dolari – prețul unei combine muzicale, ajungând apoi la 300 de dolari – prețul unui walkman, scăzând la 200 de dolari – costul un iPod și oprindu-se la nouă dolari pentru un MP3 memory stick. Acum, diferențele de preț sunt atât de mici, încât valorează prea puțin.

Transmiterea unei idei s-a redus de la o lună cu vaporul, la câteva zile cu avionul, la 24 de ore cu Federal Express, la câteva minute prin fax, la o clipă prin e-mail și instantaneu prin Twitter. Ce mai urmează? Urmează să ajungă ieri?

Așadar, ce ne-a rămas este să creăm - să oferim - artă. Ne-au rămas generozitatea și umanitatea, pentru care merită să plătești. Ne-a rămas să luăm rezistența (exact aceeași rezistență pe care am adoptat-o și am răsplătit-o decenii întregi) și s-o distrugem.

Dovada rezistenței

E posibil ca rezistența să fie cea care vă împiedică să adoptați ideile din această carte. (Sau poate că nu mi-am demonstrat punctul de vedere, dar pariez că este vorba despre cealaltă variantă.) Sunteți stânjeniți, sceptici sau pur și simplu furioși, dar nu prea știți de ce.

De ce nu ați încerca să creați artă? Cât de greu ar fi să încercați?

Numiți rezistența „nemilosul bun-simț capitalist". Poate că o considerați a fi capacitatea „de a fi realist în legătură cu sistemul în care trăim". Cred că este mai bine să o numiți stagnare, risipă și intrigă insidioasă, care vă ține departe de a face o muncă adevărată.

Nu lăsați creierul reptilian să câștige.

Teama de a vorbi în public

Cum se face că o sarcină frecventă, sigură și importantă provoacă teamă atât de multor oameni?

În *Iconoclast*, Gregory Berns își folosește experiența dobândită în conducerea unui laborator de cercetare în domeniul neuroștiinței pentru a explica implicațiile biologice ale rezistenței. De fapt, vorbirea în public constituie factorul revelator perfect pentru a da în vileag ceea ce ne face să reacționăm într-un anumit fel.

Se pare că cei trei factori biologici care determină performanța profesională și inovația sunt inteligența socială, reacția la frică și percepția. Discursul public le reunește pe toate trei. Pentru a ne adresa unui grup, avem nevoie de inteligență socială. Trebuie să fim capabili să stabilim o conexiune emoțională cu oamenii, să le vorbim despre ce sunt interesați și să-i convingem. Este un lucru dificil și nu suntem la fel de bine dotați pentru aceasta cum suntem pentru, să zicem, consumarea alimentelor prăjite.

De asemenea, vorbirea în public declanșează imense reacții de teamă. Suntem înconjurați de străini sau de oameni puternici, care ne-ar putea face rău. Atenția se concentrează asupra noastră și (conform biologiei noastre) atenția înseamnă pericol.

În ultimul rând, și ceva mai subtil, vorbirea implică percepția. Aceasta expune felul în care vedem lucrurile, atât cele despre care vorbim, cât și reacția oamenilor care ne urmăresc. Expunerea acestei percepții este înfricoșătoare.

În competiția dintre dorința rațională de a răspândi o idee, susținând un discurs și fobia biologică pe care ne-o provoacă acest fapt, biologia deține un avantaj nedrept.

Dacă vânzarea nu se concretizează, așteptați-vă să fiți asaltat(ă) de teamă.

Dacă ședința de marketing se încheie fără nicio concluzie, așteptați-vă să vă cuprindă teama.

Dacă cineva se enervează, încalcă o promisiune sau refuză să coopereze, este vorba despre teamă.

Teama este cea mai importantă emoție pe care o deținem. La urma urmelor, i-a menținut pe strămoșii noștri în viață. Teama domină celelalte emoții deoarece, în absența abilității noastre de a evita moartea, acestea nu ar mai conta prea mult.

Societatea noastră sterilă și corporatistă nu a găsit o soluție pentru eliminarea fricii, astfel că am canalizat-o înspre colțuri bizare ale vieții noastre. Ne verificăm contul de pe Twitter de teama de a nu rămâne pe dinafară. Cumpărăm genți scumpe din același motiv. Acceptăm o slujbă banală, bazată pe urmarea unui manual, din cauza fricii de a nu da greș dacă creăm noi înșine o hartă și luăm decizii financiare nefericite, din teama de a ne asuma responsabilitatea pentru banii noștri.

Se pare că ne este frică chiar și să vorbim despre teamă, ca și când acest lucru nu ar face decât să o facă și mai vizibilă.

Frica de a trăi fără o hartă este motivul principal pentru care oamenii insistă atât de mult să li se spună ce să facă.

Motivele sunt cât se poate de evidente: dacă harta aparține altcuiva, nu este vina dumneavoastră în cazul în care nu funcționează. Dacă ați memorat scenariul folosit în vânzări, dar nu reușiți să încheiați vânzarea, cine va fi la ananghie? Nu numai că harta ne scutește de responsabilități, ci este, totodată, un talisman social. Le putem spune prietenilor și familiei noastre că am găsit o hartă bună, sigură și demnă de respect.

Teama se autoîndeplinește

Dacă ședința pe care urmează să o stabiliți este cel mai semnificativ, cel mai important moment al carierei dumneavoastră, în care trebuie să reușiți sau vă veți duce de râpă, probabil că veți simți o anumită rezistență și o mare teamă – ceea ce nu va fi în folosul ședinței. De fapt, în cadrul negocierilor, al prezentărilor și al altor interacțiuni, mirosul fricii este cel mai clar indiciu că nu trebuie să avem încredere în interlocutor.

Cu cât avem mai multe motive de a ne teme, cu atât mai rău va merge.

Un posibil antidot este să urmăm căi multiple, să generăm diverse modalități de a izbândi. Astfel, o anumită ședință sau propunere nu mai înseamnă totul. Dacă miza nu mai este una pe viață și pe moarte, atunci nu mai trebuie să vă faceți atâtea griji în legătură cu posibilitatea de a fi eliminați din joc. Și încrederea se îndeplinește pe plan interior. Dacă puteți investi mai multă încredere într-o interacțiune, veți avea șanse mai mari de succes, ceea ce, desigur, vă va spori încrederea în următoarea interacțiune. Acest ciclu vă poate ajuta să progresați sau să regresați. Depinde de dumneavoastră.

Dacă vă aflați într-un turneu în care urmează să susțineți discursuri și ați programat 40 de evenimente, nu este un capăt de țară dacă unul dintre ele nu are succes. Dacă aveți trei mari oportunități de a obține o slujbă, vă puteți simți mult mai confortabil la toate interviurile. Este posibil să vă spuneți: „Sigur, ar fi drăguț", dar nu aceasta este ideea. Ajungeți în acest punct „drăguț" în urma unor eforturi; efortul și planificarea sunt instrumentele cu care puteți înfrânge rezistența, înainte de a fi învinși de aceasta.

Paradoxul zonei de siguranță

Rezistența ar vrea să vă ascundeți într-un colț, să evitați toate amenințările, să nu vă asumați niciun risc și să vă ascundeți. La urma urmelor, așa sunteți în siguranță.

Paradoxul este următorul: cu cât vă ascundeți mai mult, cu atât este mai riscant. Cu cât provocați mai puțină agitație, cu atât aveți șanse mai mari de a da greș, de a fi ignorați, de a vă expune eșecului. Am încercat să construim o economie în cadrul căreia vă puteați ascunde marile idei, vă puteați prefface, obținând ceea ce doreați. Dar, acum, acest sistem nu mai funcționează prea bine.

Rezistența acționează pentru a distruge instrumentele care i se opun

Getting Things Done chiar ar putea să vă ajute să înfăptuiți lucruri. *A Whack on the Side of the Head* v-ar putea ajuta să fiți creativi. Un curs de vânzări v-ar putea fi, într-adevăr, de folos pentru a vinde mai mult. Există cărți și cursuri care vă pot învăța să faceți majoritatea lucrurilor discutate în această carte. Însă, deși se vând numeroase cărți pe această temă și există numeroși participanți la aceste cursuri, rata eșecului este uimitor de mare.

Aceasta nu pentru că orele de curs sau cărțile nu sunt bune, ci pentru că rezistența este mai puternică.

Puțini sunt cei care au curajul să sublinieze acest aspect. În schimb, stăm cu nasul în tot felul de cărți din categoria *self-help*. Îi ridiculizăm cu cinism pe lingăii care își propun să se autodepășească. Îi marginalizăm pe profesorii care nu sunt acreditați sau afiliați la Harvard *et al.* Este un plan strălucit, pus la cale de rezistență și, de obicei, funcționează.

Nu-i ascultați pe cinici. Sunt adepți ai cinismului dintr-un motiv întemeiat. În cazul lor, rezistența a învins cu multă vreme în urmă. Atunci când rezistența vă spune să nu ascultați ceva, să nu citiți ceva, să nu frecventați un anumit loc sau eveniment, nu stați pe gânduri. Faceți-o. Nu este întâmplător că oamenii de succes citesc mai multe cărți.

Simptome ale creierului reptilian

Rezistența este peste tot, mereu. Scopul său este să vă pună la adăpost, adică să vă facă invizibili și să vă mențină neschimbați. Vizibilitatea este periculoasă. Conduce la posibilitatea ca oamenii să râdă de dumneavoastră sau vă poate chiar provoca moartea. Schimbarea este periculoasă, deoarece presupune trecerea de la cunoscut la necunoscut, ceea ce poate fi vătămător.

Așadar, rezistența este vicleană. Acționează pentru a face unul din două lucruri: încearcă să vă determine să vă integrați (devenind invizibili) sau să eșuați (ceea ce face ca schimbările pozitive să fie improbabile, permițându-vă să rămâneți neschimbați).

Iată câteva indicii care vă arată că, într-adevăr, creierul reptilian acționează:

Nu livrați la timp. Întârzierea este primul pas către niciodată.

Amânați, pretinzând că trebuie să fiți perfecți.

Predați lucrurile prea devreme, livrând idei deficitare, în speranța că vor fi respinse.

Nu știți ce haine să purtați la un eveniment, ceea ce vă provoacă anxietate.

Găsiți scuze, pretextând lipsa banilor.

Socializați excesiv, cu scopul de a determina pe toată lumea să vă încurajeze și să vă susțină.

Adoptați un comportament provocator în mod deliberat, menit să vă aducă ostracizarea, astfel încât să nu puteți dobândi nicio poziție în comunitate.

Dați dovadă de o lipsă a dorinței de a dobândi noi abilități.

Petreceți ore în șir adunând date, îndeletnicire care ajunge să devină o obsesie. (Jeffrey Eisenberg menționează că „79% dintre firme urmăresc în mod obsesiv datele legate de traficul pe internet, însă doar 30% dintre aceste își actualizează site-urile ca urmare a analizării datelor.")

Manifestați iritare.

Înființați comitete, în loc să treceți la acțiune.

Deveniți membru al unor comitete, în loc să conduceți.

Criticați excesiv munca celor cu care lucrați, ridicând astfel, în mod nefundat, ștacheta propriei dumneavoastră performanțe profesionale.

Creați în mod deliberat produse nonconformiste pe care nu le poate adopta nimeni sub nicio formă.

Livrați în mod voit produse care se vor integra negreșit și vor fi ignorate.

Nu puneți întrebări.

Puneți prea multe întrebări.

Îi criticați pe toți cei care fac ceva diferit. Dacă aceștia reușesc, înseamnă că și dumneavoastră va trebui să faceți ceva diferit.

Începeți o căutare nesfârșită a următorului lucru cu care ar trebui să dați lovitura, abandonând ceea ce vă preocupa ieri, sub pretextul că nu mai este de actualitate.

Vă atașați emoțional de statu quo-ul existent.

Inventați anxietăți în legătură cu efectele secundare ale unei noi abordări.

Sunteți plictisitori.

Vă concentrați asupra răzbunării sau încercați să dați o lecție cuiva, neglijându-vă munca.

Încetiniți ritmul, odată cu apropierea termenului de predare. Verificați ce ați lucrat până atunci în mod obsesiv pe măsură ce data livrării este din ce în ce mai aproape.

Așteptați ziua de mâine.

Inventați neliniști, gândindu-vă că vi s-ar putea fura ideile.

Atunci când găsiți comportamente care vă sporesc șansele de a livra la timp, le abandonați.

Credeți că este nevoie de har și talent, nu de o abilitate.

Anunțați că nu aveți nici una, nici alta.

Această listă este neobișnuită prin faptul că evidențiez atât părțile pozitive, *cât și* pe cele negative, privind atât în stânga, *cât și* în dreapta. În orice altă direcție ați lua-o, dacă nu este calea către succes, înseamnă că sunteți victima rezistenței.

Este interesant să o spui cu voce tare. „Fac asta din cauza rezistenței." „Creierul reptilian îmi induce o stare de anxietate." „Sunt furios/furioasă deoarece furia mă împiedică să-mi fac treaba."

Atunci când rostim aceste lucruri cu voce tare (nu doar le gândim, ci le și spunem), creierul reptilian se retrage rușinat.

„Nu știu ce să fac" și alte citate clasice ale rezistenței

„Nu am nicio idee bună" – de fapt, nu aveți nicio idee proastă. Dacă veți avea suficiente idei proaste, ideile bune își vor purta singure de grijă. Și, după cum veți afla de la orice persoană care are succes, nu ideile sunt problema. Partea dificilă este concretizarea acestora.

„Nu știu ce să fac" – ceea ce, cu siguranță, este adevărat. Întrebarea este de ce vă deranjează acest lucru? De fapt, nimeni nu știe ce să facă. Uneori avem un indiciu sau o idee bună, dar niciodată nu suntem siguri. Măiestria subminării rezistenței constă în a face ceva atunci când nu aveți siguranța că va funcționa.

„Nu am absolvit [introduceți aici numele unei instituții prestigioase] – ei bine, la ora actuală, MIT este gratuit on-line, pentru toți cei care vor să învețe. Găsiți cam tot ce aveți nevoie la biblioteca publică din orașul dumneavoastră și ce nu găsiți acolo, poate fi accesat pe internet. În trecut, accesul la cunoaștere conta. Acum nu mai este așa. Gata.

„Nu mă lasă șeful" – bineînțeles că nu. De ce ar face-o? Spuneți: „Vreau să fac o nebunie, iar dacă nu merge, aș vrea să vă asumați dumneavoastră întreaga vină. Desigur, dacă funcționează, eu mă voi bucura de toate beneficiile, ne-am înțeles?" Nu, nu ne-am înțeles. Nicăieri în această carte nu susțin că aveți nevoie de șeful perfect pentru a deveni indispensabil. Ce vreau să spun este că, dacă deveniți indispensabil, veți descoperi că o să aveți un șef mai bun.

„Ei bine, este bine pentru tine, însă sexul, rasa, sănătatea, religia, naționalitatea, mărimea pantofilor, handicapul sau ADN-ul îmi fac viața grea" – Nu-i așa că auziți creierul reptilian în fiecare cuvânt al acestei întrebări? Cam de câte contraexemple aveți nevoie, mai exact, pentru a nu mai invoca această scuză?

Cultul treburilor duse la bun sfârșit

Bre Pettis a scris următorul manifest pe blogul său:

1. Există trei stări ale ființei. Ignoranța, acțiunea și desăvârșirea.
2. Acceptați că totul este o ciornă. Vă va ajuta să duceți lucrurile la capăt.
3. Nu există o etapă dedicată editării.

4. A pretinde că știi ce faci este aproape același lucru cu a ști ce faci, așa că acceptați că știți ce faceți, chiar dacă nu știți, și faceți-o.
5. Alungați amânarea. Dacă trece mai mult de o săptămână fără a concretiza o idee, abandonați-o.
6. Scopul încheierii unui proiect nu este finalizarea, ci posibilitatea de a face alte lucruri.
7. După ce ați terminat, puteți să renunțați la lucrul respectiv.
8. Luați perfecțiunea în râs. Este plictisitoare și vă împiedică să duceți treaba la bun sfârșit.
9. Oamenii care nu-și murdăresc mâinile greșesc. Dacă faceți ceva, veți avea câștig de cauză.
10. Eșecul este o treabă îndeplinită. Așa că faceți greșeli.
11. Distrugerea este o versiune a ducerii lucrurilor până la capăt.
12. Dacă aveți o idee și o publicați pe Internet, aceasta va constitui un surogat al unui lucru îndeplinit.
13. Ducerea lucrurilor la bun sfârșit constituie forța de propulsie a următoarelor acțiuni.

Munca

Prin urmare, adevărata treabă, cea pentru care ați putea fi plătiți și care este cu siguranță pasiunea dumneavoastră, este pur și simplu *munca*. Aceasta hrănește, amplifică și sărbătorește daimonul.

Munca dumneavoastră constă în a crea o artă capabilă să schimbe lucrurile, expunându-vă ideile pătrunzătoare și umanitatea, într-un mod care vă face să fiți indispensabil(ă).

Treaba dumneavoastră este să vă faceți munca, nu datoria. Datoria vă dictează să urmați instrucțiunile, în timp ce scopul muncii este să vă diferențiați. Munca dumneavoastră constă în a livra. A înfăptui lucruri care produc o schimbare.

Sunteți făcuți pentru a înfăptui

Obiceiul pe care îl deprind artiștii de succes este simplu: prelucrează și remaniază mult la început, deoarece începerea unui lucru înseamnă că acesta va fi dus până la capăt. Nu încape vorbă de „poate" sau „probabil", o vor face neîndoielnic.

Dacă vreți să produceți lucruri la timp, încadrându-vă în buget, nu trebuie decât să munciți până în momentul în care se încheie timpul și se termină banii alocați. Apoi trebuie să livrați.

Nu există loc de poticneli, de scuze sau de invocarea rezistenței. La data stabilită, livrați ce era de livrat și gata.

Utilizarea rezistenței pe post de giruetă

Atunci când vă propuneți să faceți ceva care generează profituri ușor de obținut, care se mulează pe temperamentul dumneavoastră, care dă dovadă de egoism și miopie, probabil că rezistența va rămâne mută. Dacă creierul reptilian primește ceea ce dorește, cu siguranță nu vă va sta în cale.

Vă vine să țipați la administratorul de sistem. Conștiința vă spune să nu o faceți, deși ați vrea. Rezistența este străină de acest impuls. Vocea care vă spune să nu țipați este conștiința, nu creierul reptilian.

E posibil să aveți același sentiment înainte de a face o declarație falsă cu privire la impozitul pe care îl datorați, când

vă abateți de la dieta pe care o țineți sau când vă înșelați partenerul sau partenera. Fiți atenți la senzația respectivă. Nu rezistența este cea responsabilă pentru ea.

Din când în când, este posibil să primiți semne din partea conștiinței sau să auziți vocea mamei în minte, însă știm amândoi că aceasta este diferită de amorțeala paralizantă provocată de rezistență.

Atunci când simțiți rezistența, poticnirea, teama și presiunea, știți că urmează ceva. Indiferent dincotro vine vântul rezistenței, înspre acea direcție trebuie să vă îndreptați, luând rezistența în piept. Și cu cât vă veți apropia mai tare de realizarea inovației pe care latura dumneavoastră genială o plănuiește, cu atât mai tare va sufla vântul și cu atât mai acerbă va fi lupta rezistenței în încercarea de a vă opri.

Am întrerupt de zece ori scrierea acestei cărți. De fiecare dată, forța care m-a determinat să o iau de la capăt din nou a fost rezistența. Mi-am dat seama că creierul reptilian se temea de această carte și nu exista un alt motiv mai bun decât acesta pentru a o scrie.

E ușor să mănânci înghețată. Însă este greu să faci ceva care contează. Rezistența vă va ajuta să găsiți lucrul pe care aveți cel mai mult *nevoie* să-l faceți, căci acesta este cel pe care vrea să-l împiedice cu cea mai mare ardoare.

E clar. Rezistența se teme. Cu cât vă veți apropia mai mult de eliberarea lucrului de care se teme, cu atât mai aprig va lupta.

Aruncați-vă sub autobuz

Actorul John Goodman acorda un interviu legat de rolul său din *Waiting for Godot*. Plănuise să-și petreacă primăvara în New Orleans, împreună cu familia, mergând la pescuit și stând

în fața televizorului, și era pregătit să refuze oferta care i se făcuse. Iată cum vede el provocarea rezistenței: „Ești un idiot. Asta e o ocazie unică în viață. Nu se va mai ivi niciodată... Nu credeam că aș putea face față. Nu aveam deloc încredere în mine. Așa că nu-mi rămânea decât să mă arunc sub autobuz și să mă zbat să ies de sub roți".

Această atitudine, constând în provocarea rezistenței, îl face să fie ceea ce este: o celebritate.

„În clipa asta, nu-mi trece prin cap să fiu nicăieri altundeva. Prefer să fiu aici, încercând să-mi găsesc rolul și sper că nu-l voi găsi niciodată, pentru că nu vreau să mă plafonez. Ce-o să fac atunci? Să mă apuc să pun la cale lupte de cocoși în cabină?"

Tot mai aproape de vârf

Cu cât sunteți mai aproape de punctul în care veți scăpa din ghearele rezistenței, pentru ca apoi s-o învingeți, cu atât mai tare se va împotrivi.

Dacă ar fi fost ușor să înfăptuiți ce v-ați propus, ați fi făcut-o deja.

De ce vrea creierul reptilian să vă plafonați

În cartea *The Dip,* vorbesc despre cât de greu este să abandonezi un proiect (o slujbă, o carieră, o relație), chiar dacă acesta nu duce nicăieri.

Părerea mea este că suferința provocată de acest demers este cauzată, în parte, de rezistență.

Dacă se dovedește că duceți o luptă nobilă, muncind din răsputeri, făcând ce ați învățat să faceți, înseamnă că sunteți

virtuoși. Puteți să vă declarați învingători fără niciun risc. Nu există prea multe lucruri de care să vă temeți atunci când sunteți pe fundul prăpastiei sau care să vă pună în pericol verticalitatea. Nu sunteți decât o persoană care muncește din greu, făcând tot ce poate; cum de îndrăznește cineva să vă critice?

Oamenii care au trecut prin așa ceva și au ripostat - dând bir cu fugiții în clipa în care au întâmpinat obstacole - mi-au spus că sentimentul de eliberare și anticiparea unui nou potențial sunt incredibile. Dintr-odată, se pot arunca din nou în muncă, pot ieși în evidență și se pot implica în comunitate.

Partea dificilă constă în a distinge între hotărârea de a renunța deoarece acesta este lucrul pe care rezistența vi-l impune (ceea ce este o idee rea) sau pentru că rezistența nu vrea să faceți asta (ceea ce este o idee grozavă). Scopul este să abandonați sarcinile pe care le faceți ca urmare a faptului că vă ascundeți, după cum vă dictează creierul reptilian și să vă străduiți să îndepliniți acele sarcini de care acesta se teme.

Este suficient de important?

Desigur, în realitate nu există un daimon. Nu există decât un singur „eu", o singură carte de identitate de persoană. Dumneavoastră sunteți cel/ce care va inventa ceea ce vreți să inventați și cel/cea care va face ce intenționează să facă.

Van Gogh nu era făcut să picteze. Pictura era mediul pe care-l avea la dispoziție la vremea respectivă. Poate că, dacă ar fi trăit astăzi, ar fi lansat pe piață tofu organic. Faptul că veți ține o pensulă în mână sau că veți compune o simfonie nu este predeterminat.

Asta înseamnă că trebuie să vă alegeți arta. Nu este predestinată; nu există o singură artă pentru dumneavoastră.

Dacă alegeți ceva care nu se ridică la nivelul dumneavoastră, atunci rezistența va învinge. La urma urmelor, ce sens are să depășim suferința pe care ne-o provoacă creierul reptilian, dacă ceea ce facem oricum nu prea contează? Nu este ușor să depășim scuzele și provocările sociale și nu vom reuși dacă rezultatul final nu merită. Nu are sens să vă bateți capul pentru a produce o artă banală.

Atunci când o apucați pe calea creației artistice, indiferent despre ce artă este vorba, trebuie să înțelegeți că drumul nu este nici scurt, nici ușor. Ceea ce înseamnă că trebuie să determinați dacă acest parcurs merită efortul. Dacă nu merită, țintiți mai sus.

Internetul este un fel de cocaină pentru rezistență

Dacă stați toată ziua la muncă uitându-vă la *Hawaii Five-0*, care se difuzează în reluare, probabil că vă veți pierde locul de muncă. Însă se pare că nu este o problemă, dacă vă ocupați de aranjarea și actualizarea contului de pe Facebook timp de o oră. Înseamnă că „vă conectați cu graficul dumneavoastră social".

O mare parte a psihicului nostru dorește să atingă și să fie atinsă. Vrem să fim conectați, prețuiți și să ni se resimtă lipsa. Vrem ca oamenii să știe că existăm și nu vrem să ne plictisim.

Așteptarea daimonului poate fi plictisitoare sau chiar înspăimântătoare. Astfel că rezistența ne încurajează să dăm bir cu fugiții și ce alt loc mai bun am putea găsi decât internetul? În zilele în care rezistența conduce jocul, îmi verific e-mailul de 45 de ori. De ce? Nu poate să aștepte? Bineînțeles că da, însă este amuzant. Mă bucur să aud vești de la oamenii

care-mi plac, mă amuză să răspund la întrebări și să mă conectez cu ceilalți. Dacă ar fi să spun adevărul, este vorba despre rezistență. Este distractiv să schimbi e-mailuri, însă rareori este un gest care schimbă lumea.

Nu mă faceți să încep să vorbesc despre Twitter. Cu siguranță, există oameni care utilizează această platformă în mod eficient și productiv. Unii oameni (puțini) consideră că îi ajută să își facă munca. Dar restul? Fără îndoială este vorba despre rezistență, căci lucrurile nu sunt duse niciodată la bun sfârșit. Mereu se găsește o altă „ciripitură" pe care trebuie s-o citești și la care trebuie să răspunzi. Ceea ce, desigur, te împiedică să-ți faci treaba.

Unde a dispărut arta, în timp ce postați pe Twitter?

Unde vă ascundeți inteligența?

Unde vă ascundeți spiritul pătrunzător? Aveți o mulțime de idei mărețe, nu duceți lipsă de inovații. Am un prieten care face o afirmație extraordinar de inteligentă în fiecare zi și una care dă lumea pe spate în fiecare săptămână. Și asta este tot. Iar, la sfârșitul anului, are câteva postări nemaipomenite pe blog și o grămadă de „ciripituri" pe Twitter ca dovadă. Ce-ar fi dacă ar fi șlefuit măcar una dintre acele idei, opunându-se suficient de mult rezistenței, încât s-o transforme în ceva?

La finalul anului ne-ar putea arăta o companie în valoare de milioane de dolari sau o mișcare care a schimbat lumea. Într-un interval de un an, ar fi putut transforma câteva din acele idei într-o promoție, într-un colț de birou sau un loc de parcare.

Singura diferență dintre prietenul meu și cineva care schimbă totul este rezistența.

Tic-tac, tic-tac

Aceasta este cea de-a douăsprezecea carte pe care am scris-o începând cu 1999. Când mi-am început cariera, mă ocupam de editarea cărților. Împreună cu echipa mea, am creat peste o sută de titluri, lucrând cu diverse edituri. După aceea, am fondat și am vândut o companie on-line, apoi am înființat un blog, am ținut câteva discursuri și am pus bazele unei alte companii pe internet.

Oi fi vreun superom? Nu cred. Livrez la timp. Nu stau în calea muzei, lupt cu rezistența și înfăptuiesc. Reușesc asta *neîndeplinind* un număr imens de sarcini, care constituie piedicile perfecte, modurile ideale de a introduce rezistența în viețile noastre.

O persoană dependentă de muncă introduce teama în ecuație. Muncește tot timpul pentru a se asigura că totul este în regulă și se confruntă continuu cu rezistența. Dă satisfacție temerilor însetate ale creierului reptilian, rămânând permanent la locul de muncă, pentru a-și oferi o marjă de siguranță.

Eu, unul, nu sunt dependent de muncă. Nu am de ce să mă tem, deoarece mi-am dezvoltat deprinderea de a-mi concretiza proiectele. Creierul reptilian nu are nicio șansă, așa că este redus la tăcere și își găsește alte preocupări.

Obligându-mă să nu mă ocup absolut deloc de sarcini mărunte care-mi solicită întreaga atenție între perioadele pe care le dedic muncii mele adevărate, elimin cea mai viabilă scuză pe care o are rezistența. Nu pot evita munca, fiindcă nu mă las distras de nimic altceva *în afară de* aceasta. Aceasta este trăsătura crucială a unui artist productiv. Nu merg la ședințe. Nu scriu rapoarte. Nu am angajați. Nu fac naveta. Scopul este să îndepărtez orice ar putea părea productiv, însă nu implică livrarea.

Este nevoie de o disciplină nebunească pentru a nu face nimic între proiecte. Înseamnă că trebuie să stai în fața unui zid gol, neavând voie să pari preocupat. Înseamnă să fii singur cu gândurile tale și înseamnă că un nou proiect, poate unul nemaipomenit, va apărea destul de curând, deoarece energia debordantă pe care o ai nu-ți permite să stai, pur și simplu, fără a face nimic.

Extraordinara cărticică a lui Leo Babauta, *Zen Habits*, vă ajută să găsiți o soluție pentru această problemă. Programul său este simplu: încercați să nu creați mai mult de o operă semnificativă pe an. Segmentați-o în proiecte mai mici și, în fiecare zi, propuneți-vă să îndepliniți trei sarcini care vă vor ajuta să duceți proiectul la capăt. Și faceți *doar* asta în timpul orelor de lucru. Vorbesc de o oră pe zi pentru a concretiza o operă de artă de mari proporții, indiferent la ce fel de artă vă gândiți. Este posibil ca ora respectivă să nu fie deloc amuzantă, dar probabil că va fi mult mai productivă decât cele zece ore pe care le petreceți acum la muncă.

Oamenii sabotează ideea lui Leo în fiecare zi. Încearcă să se ocupe de proiectul semnificativ, acordând totodată o falsă atenție (și alocând timp) tuturor acelor lucruri de suprafață, lipsite de sens, cu care se spune că ar trebui să ne petrecem timpul. Și fiindcă încearcă să le facă pe amândouă, nu reușesc să realizeze nimic. Sau pretind că proiectul lor este important, dar, de fapt, este banal și cu mult sub capacitatea lor.

Permițându-i liniștii să-ți învăluie ziua, îi oferi daimonului șansa de-a se face auzit. Rezistența este incapabilă să declare că este foarte ocupată – că are treabă pe Twitter, pe Facebook, că trebuie să meargă la ședințe, să posteze pe bloguri, să socializeze, să plătească facturile și să călătorească. Nu, în realitate, nu are nicio treabă. Stăm în tăcere, așteptând

ca scânteia de genialitate din noi să-și facă treaba, pentru ca apoi s-o putem aplauda.

Diferența dintre un artist de succes și unul ratat survine după nașterea ideii. Diferența constă în goana către înfăptuire. Ați ajuns la final?

Anxietatea este trăirea anticipată a eșecului

Anxietatea este inutilă și imaginară. Este o *teamă care se naște din teamă* și nu înseamnă nimic.

Diferența dintre teamă și anxietate: cea din urmă este difuză și se centrează asupra posibilităților unui viitor necunoscut, fără a proveni dintr-o amenințare reală și prezentă. Rezistența se concretizează 100% prin anxietate, deoarece oamenii și-au dezvoltat alte emoții și avertismente, care îi ajută să evite amenințările reale. Pe de altă parte, anxietatea este un construct intern ce nu are nicio legătură cu lumea exterioară. „Anxietatea inutilă" este o sintagmă redundantă, căci anxietatea este întotdeauna inutilă. Anxietatea nu ne protejează de pericol, ci doar ne împiedică să facem lucruri nemaipomenite. Ne ține treji noaptea și prezice un viitor care nu va veni.

Pe de altă parte, teama are legătură cu supraviețuirea – ne ajută să evităm șerpii, să ne hrănim familia și să ne câștigăm dreptul de a o lua de la capăt a doua zi. Ar trebui să fim foarte atenți la teamă. Nu există prea multe temeri autentice în lumea noastră, astfel că, atunci când apar, merită să le acordăm atenție.

Pe de altă parte, anxietatea este o paralizie periculoasă. Este exagerarea răului celui mai mare „ce-ar fi dacă" posibil, însoțită de un dialog cu sine, care conduce la diminuarea continuă a șanselor reale de a avea succes.

Anxietatea ne împiedică să ne dedicăm artei, deoarece alimentează rezistența, conferindu-i creierului reptilian o putere nemăsurată asupra noastră. Este *imposibil să ajungeți să fiți un om de neînlocuit, dacă cedați slăbiciunii de a vă alimenta anxietatea.*

Veți observa că, pe parcursul întregii cărți, am folosit adesea cuvântul „teamă", vrând să spun, de fapt, anxietate. Asta deoarece le confundăm mereu. Ceea ce este un obicei prost.

Groaza recunoscătoare: două moduri de a face față anxietății

Stați în pat și nu mai știți dacă ați lăsat lumina aprinsă la bucătărie. Ceea ce declanșează tot felul de scenarii care se derulează pe ecranul intern al minții dumneavoastră, printre care jafuri în miez de noapte, invadarea casei și multe altele. La fel ca în cazul majorității episoadelor de anxietate, există două reacții. Vreau să demonstrez că prima dintre ele nu vă dă pace deloc, în timp ce cealaltă abordare (mult mai dificilă) are tot felul de consecințe pozitive.

Prima abordare este căutarea liniștirii. Vă ridicați din pat și verificați lumina. La urma urmelor, spărgătorii stau ascunși în tufișuri și abia așteaptă să adormiți, fără să fi lăsat vreun bec aprins - este cel mai bine să verificați, căci astfel îi veți face să plece în căutarea altei case. Această abordare arată că ceva vă îngrijorează și cultivați grijile, cerându-le celorlalți să vă *demonstreze* că totul va fi bine. Verificați constant, evaluați și repetați. „E totul în regulă?" Răsplătiți anxietatea prin reconfortare și feedback pozitiv. Bineînțeles, asta nu face decât să sporească anxietatea, căci tuturor ne place să fim reconfortați și să primim un feedback pozitiv. După ce verificați lumina,

este posibil să vreți să aruncați o privire și la fereastră pentru a vedea dacă este închisă bine, apoi mai verificați o dată lumina, ca să fiți siguri.

Cea de-a doua abordare este să stați față în față cu anxietatea, fără a fugi de ea. Să conștientizați că este acolo, să o explorați și să vă împrieteniți. Este acolo, sunteți obișnuit(ă) cu ea, așa că vedeți-vă de treabă. *Nu există nicio răsplată pentru cei care își fac griji.* Nicio apă nu va stinge acest foc.

Problema liniștirii este că aceasta creează un ciclu care nu se sfârșește niciodată. Mă calmați în legătură cu o anumită problemă, dar, fără îndoială, voi găsi altceva care să-mi provoace griji. Liniștirea nu se ocupă de problema anxietății; de fapt, o exacerbează. Aveți o mâncărime și vă vine să vă scărpinați. Mâncărimea nu vă dă pace, așa că scărpinatul este reconfortant, astfel că repetați gestul la nesfârșit, până începeți să sângerați.

Ideea de a sta față în față cu anxietatea pare ridicolă, cel puțin la început. Nu este firesc să stai față față cu ceva care îți produce disconfort. Cu cât stai mai mult, cu atât este mai rău. Dacă nu se toarnă apă peste el, focul face ravagii. Rămâneți placizi de la cap la coadă. Anxietatea este acolo, este reală, dar nu face decât să luați cunoștință de existența ei, nu o băgați în seamă cu raționamente și nici măcar nu o hrăniți cu adrenalină. Este, pur și simplu, acolo, ca o zi fierbinte pe plajă (sau o zi friguroasă în Minnesota).

Apoi se întâmplă un lucru interesant. Se epuizează de la sine. Anxietatea nu se poate susține la nesfârșit, mai ales când vine dimineața și constatați că locuința nu v-a fost invadată, că oamenii nu au râs de dumneavoastră după încheierea discursului, că nu ați fost concediat după scrierea recenziei. Realitatea este cel mai bun calmant. În timp, ciclul se întrerupe. Rezistența știe că trucul cu anxietatea nu mai

funcționează, mai ales dacă sunteți prietenoși cu anxietatea. Curând, ciclurile anxietății încep să se reducă, pentru ca, în cele din urmă, să dispară.

Nu-mi cereți să vă spun că totul va fi bine. În primul rând, nu am nicio idee. Iar opinia mea paliativă nu va face decât să vă acutizeze anxietatea pe termen lung.

Anxietatea și *Shenpa*

Shenpa este un cuvânt tibetan care s-ar traduce aproximativ prin „scarpină-te dacă ai mâncărimi". Eu îl percep sub forma unei spirale a durerii, ceva declanșat de un mic eveniment, care te copleșește imediat. Ai o mică mâncărime și te scarpini, dar mâncărimea se întețește, așa că te scarpini iar și iar, până când, pur și simplu, începe să te doară.

Vedeți în oglinda retrovizoare o mașină de poliție. Poate că ați depășit viteza legală cu cinci mile la oră. Pentru mulți oameni, este deranjant să fii tras pe dreapta de poliție, dar nu este o mare tragedie. În schimb, mintea altora, cărora această interacțiune le provoacă anxietate, o ia razna. Polițistul mă va hărțui, o să ripostez, lucrurile vor scăpa de sub control, voi fi arestat, mă vor acuza de altceva și îmi voi petrece tot restul vieții în închisoare! Nu este de mirare că sunteți stresat(ă) atunci când, în cele din urmă, sunteți tras(ă) pe dreapta. Erați ocupat(ă) cu înfulecarea pe nerăsuflate a mâncării din închisoare.

Șeful vă critică la muncă. Nu este o problemă gravă, ci doar o critică blândă. Însă *shenpa* dumneavoastră este un reflex care vă obligă să răspundeți defensiv la orice critică, ripostând în același fel. Din nefericire, șeful dumneavoastră are aceleași sentimente. Faptul că nu ați putut să-i acceptați feedbackul l-a

enervat, iar acum sunteți prins(ă) într-un ciclu primejdios, care nu se va încheia prea bine.

Sunteți pe punctul de a încheia un contract și totul pare a merge bine. Acesta este elementul declanșator. Este posibil să se încheie afacerea, lucru care vă va expune la tot felul de pericole, spune creierul reptilian. Astfel că, drept mecanism de apărare, spuneți o stupiditate, ceea ce face ca ritmul ședinței să se poticnească. Mai spuneți o prostie și, deodată, după cum vă așteptați, totul începe să se ducă de râpă. Totul din cauza reflexului *shenpa*, pe care l-ați inventat singuri.

Creierul reptilian este responsabil pentru *shenpa*. Este vorba despre interacțiunea dintre lumea noastră normală, rațională, și temerile intense cu care se confruntă reptila în fiecare zi. Din fericire, *shenpa* nu acționează în toate împrejurările. Sunt doar câteva lucruri care ne pot face pe fiecare dintre noi să ne pierdem controlul.

Cel mai bun moment în care putem opri spirala este încă de la început. Să acționați din capul locului, spunând stop joc și recunoscând ciclul – aceasta este prima și cea mai bună șansă pe care o aveți. Luați cunoștință de existența mâncărimii încă de la început, dar nu o zgândăriți. Dacă faceți altfel, veți pierde orice speranță. Nu puteți concepe o hartă utilă, dacă sunteți prins(ă) cu exagerarea dezavantajelor tuturor opțiunilor pe care le aveți. Această atitudine se cheamă *prajna*. Dacă nu puteți da o lecție lumii, acceptați-o, nu vă atașați de un final diferit.

„Vă rog să mă scuzați, domnule ofițer", spuneți, forțându-vă să rămâneți liniștit. Iar polițistul urcă în mașină și pleacă.

De ce nu ați ajuns la închisoare? Pentru că nu ați dat curs impulsului. Deoarece nu ați proiectat teamă, anxietate și furie, polițistul nu a avut ocazia să reacționeze în acest fel. Ați stat față în față cu anxietatea; nu ați fugit de ea și nici nu v-ați târguit. Ați rămas acolo.

„Mulțumesc pentru feedback, domnule director", spuneți. Apoi repetați feedbackul, folosind propriile dumneavoastră cuvinte, pentru a-i confirma că l-ați auzit și vă vedeți de drum. Nu ați avut nevoie decât de trei secunde și ați evitat o oră de suferință.

De ce nu a fost compromisă întreaga zi? Pentru că nu ați dat curs impulsului, scărpinând mâncărimea. Ați fost suficient de conștienți de atitudinea șefului și de *shenpa* acestuia, încât să nu continuați ciclul.

Shenpa și conexiunile sociale

Pentru mulți oameni, *shenpa* și anxietatea au legătură cu comunitatea. Fie că este vorba despre organizarea unei petreceri, despre înscrierea într-un club, despre participarea la o ședință sau despre susținerea unui discurs, punctul comun este necesitatea de a interacționa cu alți oameni.

Tragedia: anxietatea noastră nu numai că ne face nefericiți, ci și distruge interacțiunea. Oamenii o simt și reacționează. Șansele să te angajeze, să cumpere de la tine sau să se distreze la petrecerea ta sunt mai mici. Lucrul de care vă temeți se întâmplă tocmai pentru că vă este frică de el, ceea ce, desigur, face ca ciclul *shenpa* să se înrăutățească și mai mult.

Shenpa este rezultatul conflictului dintre creierul reptilian (care vrea să lovească sau să o ia la goană) și restul minții noastre, care dorește realizări, conexiuni și grație. Oscilația dintre cele două nu face decât să înrăutățească lucrurile. Se pare că nu aveți decât două opțiuni pentru a pune capăt ciclului: puteți da bir cu fugiții sau puteți rămâne.

Nu este nimic rău, în sine, cu a da bir cu fugiții. Dacă nu puteți face față unui anumit tip de interacțiune sau eveniment,

nu vă implicați. Evitați-le. Nu toți oameni s-au născut pentru a deveni arbitri de baseball.

Cealaltă alternativă este să rămâneți. Credeți că este ceva suficient de important, iar provocarea cu care vă confruntați este să subminați rezistența. Nu să dispăreți și să reveniți și tot așa. Nu, trebuie să rămâneți. Să stați acolo. Nu-i faceți nicio concesie rezistenței. Pur și simplu, să nu vă clintiți.

În timpul încheierii unui contract, în momentul în care vă vine să întrerupeți tăcerea pentru a-i oferi puțină consolare reptilei agitate, abțineți-vă. Rămâneți pe poziție. Așteptați ca potențialul client să termine ce are de spus. Cu cât vă doriți mai tare să cedați vocii interioare a anxietății, cu atât veți deveni mai puternici. Așteptarea nu este ușoară, tocmai de aceea este atât de eficientă atunci când interacționați cu alți oameni. Forța mută de care este nevoie pentru a învinge dorința de a da bir cu fugiții consolidează încrederea celor din jur.

Săptămâna trecută am participat la o negociere cu o miză foarte mare. Rezistența țipa la mine să dau înapoi, să ripostez, să mă dau bătut, să fac orice. Numai să pun capăt! Fă să fie bine!

Am auzit reptila și nu am făcut nimic. Am stat acolo, suportând frământările și îndurând mâncărimea. Am stat pur și simplu.

Rezultatul a fost un val de încredere, căci, în cele din urmă, după ce a văzut că au trecut două zile fără să intru în panică, reptila a realizat că nu aveam să-mi schimb poziția. Se liniștise. Eram din nou stăpân pe mine. Rezultatul era libertatea. Eram liber să fiu calm, generos și clar pe durata negocierii, care a ieșit mult mai bine decât sperasem. Dacă rezistența ar fi ținut frâiele, întregul proiect s-ar fi dus pe apa sâmbetei.

P.S.: Nu-i permiteți niciodată reptilei să trimită un e-mail.

„Oamenii vor râde de mine"

Acesta este miezul problemei.

Cu siguranță, au existat importante motive evoluționiste de a evita riscul. De exemplu, o întâlnire cu un tigru cu colți sabie putea, cu siguranță, să-ți strice ziua.

Totuși, astăzi, în cazul aproape tuturor formelor de artă la care mă refer, singurul risc este pierderea câtorva ore (timp pe care îl pierdeați oricum) și șansa cât se poate de reală ca oamenii să râdă de dumneavoastră.

Ca la liceu.

Adesea, se pare că totul se reduce la liceu.

În timp ce vă luptați cu rezistența și faceți o listă cu toate motivele scepticismului dumneavoastră - sunt extrem de ocupat(ă), nu am bani și, în general, sunt incapabil(ă) să produc opere artistice - vă rog să adăugați la această listă „și oamenii vor râde de mine dacă o să încerc".

Bun. Acum măcar aveți un motiv autentic pe listă.

Au râs oamenii vreodată de dumneavoastră? Nu *cu*, ci *de* dumneavoastră? În bătaie de joc. Pe rupte. Țineți minte astfel de episoade toată viața și vă afectează deciziile pe care le luați astăzi, chiar dacă cei care au râs de dumneavoastră la școală nici măcar nu nu-și mai amintesc cum vă cheamă.

(*Shenpa* și turbulența)

Prietenului meu John îi place când un avion este asaltat de un val de turbulențe. Observația sa merită împărtășită: „Șansele ca un avion să se prăbușească din cauza turbulențelor sunt practic zero, așa că, pur și simplu, stau și savurez

momentul. Este ca și când te-ai da într-un *montagne russe*, într-un parc de distracții".

Scriu aceste rânduri în timp ce avionul în care mă aflu intră într-o zonă de turbulențe și se dovedește că John are dreptate. În momentul în care m-am oprit din încercarea de a menține avionul în aer prin intermediul voinței și am început să mă bucur de „plimbare", a fost mult mai distractiv și am înțeles că pilotul nu avea nevoie de ajutorul meu pentru a păstra avionul pe linia de plutire.

Shenpa, veniturile și succesul

În epoca fabricii, *shenpa* era o pacoste – vă făcea să deveniți nevrotic și morocănos. Cu toate acestea, puteați avea o slujbă decentă și succes, căci nevroza era o ocupație pe care o practicați în timpul dumneavoastră liber. Slujba pe care o dețineați la linia de asamblare era prea banală pentru a declanșa ciclul *shenpa*. În schimb, acesta intra în acțiune acasă.

Totuși, astăzi, când persoanele de neînlocuit sunt prețuite, iar slujbașii mărunți nu, se pare că anxietatea nesupravegheată este singura și cea mai mare barieră dintre dumneavoastră și obiectivele pe care le aveți. Acestea fiind opțiunile, oamenii nu angajează, nu muncesc cu, nu au încredere în și nu urmează persoane care se împotmolesc în ciclul anxietății. Sunteți o prezență nocivă și nu vrem să ne pierdem tot timpul liniștindu-vă. Mai rău, dacă trăiți într-o stare de anxietate în legătură cu sarcinile care au căutare (cum ar fi arta, acțiunile curajoase și generozitatea), acest fapt va schimba ceea ce alegeți să faceți. Veți evita tocmai lucrurile care v-ar face indispensabil.

Nu vreau să mă aflu în preajma unor oameni care traversează frecvent cicluri de suferință și teamă.

Subit, *shenpa* vă afectează buzunarele, la fel de mult ca psihicul.

Spectatorul spectatorilor

Atunci când călătoresc cel mai mult îmi place să-mi petrec timpul uitându-mă la oamenii care privesc.

Susan (nu este numele ei real) așteaptă pe cineva la un hotel din Chicago (în realitate, orașul este altul). Este bine îmbrăcată și poartă ochelari de soare, pe care și i-a pus pus pe cap pentru a-și ține strâns părul blond (nu este culoarea ei naturală). Iată ciclul pe care îl parcurge ea, repetându-l la fiecare șaisprezece secunde (am cronometrat-o):

> Se uită în stânga, apoi în dreapta.
> Își aranjează părul, dându-l după urechea stângă.
> Privește înainte pentru a vedea dacă se uită cineva.
> Își aranjează ochelarii.
> Trage de fustă, lăsând-o mai jos cu un centimetru.
> Își aranjează părul, dându-l după urechea dreaptă.
> Apoi o ia de la capăt.

Iar și iar și iar. Este evident că nu este vorba despre un comportament intenționat; este ceva instinctiv. Strămoșii săi făceau asta în savană, iar ea o face aici. Contează extrem de mult ce crede turma despre ea. În loc să creeze ceva, să stabilească o conexiune sau să învețe, este prizoniera ciclului reptilei, care se reduce la împopoțonare și teamă.

Atunci când se instalează rezistența, iată ciclul pe care mă obligă să-l adopt creierul meu reptilian:

> Îmi verific e-mailul pentru a vedea ce cred oamenii despre munca mea. Răspund la mesaje.

Verific site-ul dedicat cărții mele *Triburi* pentru a vedea ce mai este pe acolo. Fac modificări, dacă este necesar.

Îmi verific e-mailul.

Îmi verific blog feed-urile pentru a vedea ce se întâmplă. Le citesc pe cele relevante. Comentez, dacă este cazul.

Verific statusul paginilor mele de pe squidoo.

O iau de la capăt.

Pot face asta încontinuu. Este la fel cu aranjarea ochelarilor de soare. Nu se termină niciodată.

Artiștii nu fac asta niciodată atâta timp cât sunt artiști. După ce mi-am impus o dietă frugală în ceea ce privește consumul de internet (doar cinci verificări pe zi, nu 50) productivitatea mea s-a triplat. Da, a crescut de trei ori.

Sprint!

E posibil ca cea mai bună metodă de a vă depăși teama de creativitate, brainstorming, de o asumare inteligentă a unor riscuri sau de soluționare a unei situații spinoase să fie sprintul.

Atunci când sprintăm, întregul dialog intern se destramă și ne concentrăm să alergăm cât de repede putem. Când sprintezi nu simți că te doare genunchiul și nu îți faci griji că pământul nu este perfect neted. Alergi pur și simplu.

Nu poți sprinta la nesfârșit. Tocmai de-asta se numește sprint. Durata scurtă a acestei etape este elementul-cheie al motivului pentru care funcționează.

„Repede, ai 30 de minute la dispoziție să produci zece idei de afaceri."

„Grăbește-te, trebuie să scriem un nou scenariu pentru reclama noastră... avem cincisprezece minute."

Primul meu proiect de proporții a fost lansarea unui brand important de jocuri computerizate de aventuri SF (Ray Bradbury, Michael Crichton etc.). Nu m-am mai dus la cursurile de la facultatea de afaceri ca să mă pot ocupa de lansare.

Într-o zi, exact în urma unui zbor pe durata căruia nu dormisem deloc, președintele companiei mi-a spus că abandonase proiectul. Mi-a zis că firma nu avea suficiente resurse pentru a lansa toate produsele pe care le planificasem, că progresam prea lent și că ambalajul nu era încă gata.

M-am dus în biroul meu și în următoarele 20 de ore am rescris fiecare cuvânt al textelor, am refăcut designul fiecărui ambalaj, am reorganizat toate planificările și am inventat o nouă strategie promoțională. Probabil că un comitet motivat ar fi muncit șase săptămâni să facă toate astea, iar eu le-am făcut (singur) dintr-o lovitură. Era imposibil, ca și scoaterea unui bebeluș de sub roțile unei mașini, iar acum nu-mi amintesc nimic din proiectul respectiv.

Consiliul director a văzut munca finală, a reevaluat-o și proiectul a fost relansat. Nu mi-a fost teamă decât după sprint (apoi am căzut lat). Nu poți sprinta în fiecare zi, însă probabil că este o idee bună să sprintezi regulat. Ține rezistența la distanță.

Suișuri și coborâșuri

Lansarea în lume a artei pe care o creați seamănă adesea cu urcarea unui povârniș, fiind o serie continuă de provocări și obstacole. La fiecare pas de-a lungul acestui drum, rezistența vă poate pune bețe în roate. Nu trebuie decât să ezitați și munca vi se duce de râpă. Împingeți un bolovan spre vârful

dealului și, dacă vă opriți o secundă, bolovanul se rostogolește la vale, iar efortul de până atunci ajunge să fie inutil.

Cu toate acestea, este posibil să percepeți munca necesară lansării creației dumneavoastră artistice ca pe un proces gravitațional inevitabil, ca pe o avalanșă sau un slalom gigantic. Începeți din vârful dealului, nu de la poale. Începeți cu un mic pas, care se mărește din ce în ce mai mult și din ce în ce mai repede. Niciun fel de rezistență, oricât de puternică, nu vă poate opri.

Internetul poate amplifica acest efect. Postați un video și, într-o săptămână, veți avea un milion de vizionări. Trimiteți un e-mail la șase oameni care contează și astfel demarează un proiect.

Acesta este motivul pentru care autorilor le place să aibă editori. Chiar dacă, tehnic vorbind, este ușor să-ți publici propria carte, nefiind prea greu să o tipărești, să o printezi sau chiar să o plasezi într-o librărie, autorii care au și alte opțiuni se ocupă rareori de publicarea cărților lor. Asta deoarece sistemul actual funcționează ca un difuzor extrem de puternic. Trimiți manuscrisul agentului. Acesta îl vinde unui editor (nu ești nevoit(ă) să suporți niciun fel de presiune). Editorul se ocupă de toate sarcinile dificile, implicite lansării operei dumneavoastră pe piață, sarcini pe care creierul dumneavoastră reptilian le-ar sabota bucuros.

Dacă există o infrastructură (precum editura) care vă poate amplifica viziunea, este nemaipomenit. Totuși, adesea nu există așa ceva. Firmele care vă iau bani pentru a vă breveta ideea și pentru a o promova, să zicem, sau competițiile frauduloase care percep o taxă pentru a putea participa la un concurs în care este pus în joc un premiu - acestea profită de oamenii care nu și-au construit o platformă. Aveți nevoie de o platformă capabilă să faciliteze transformarea viziunii pe care o aveți într-o mișcare.

Încerc să vă conving să vă construiți o platformă *înainte* de a vă veni următoarea idee, să abordați edificarea acestei platforme ca pe un proiect separat de diseminarea artei dumneavoastră. Puteți lucra la platformă în fiecare zi, fără a vă confrunta cu rezistența. Pe măsură ce platforma se dezvoltă și devine mai puternică, veți avea șansa să contribuiți la propulsarea ideii la o etapă superioară.

Nu este ușor să ajungi în acest punct. O platformă valoroasă este un atu, unul pe care nu vi-l oferă nimeni. Este nevoie de pregătire și efort pentru a pune țara la cale, astfel încât ideea dumneavoastră să aibă șanse mai mari de realizare. Însă aceasta este un efort pe care rezistența nu va fi așa dornică să-l saboteze. Separând munca susținută a pregătirii de efortul înspăimântător al concretizării viziunii, puteți construi un mediu în care veți avea șanse mai mari de a vă transforma ideea în realitate.

O metodă de lucru și de depășire a rezistenței

Iată cum procedez eu.

Am utilizat această tehnică pentru a lansa proiecte software în valoare de milioane de dolari, pentru a scrie cărți, la planificarea vacanțelor, în lucrul în echipă, în munca individuală și la scrierea unui blog. Toate sunt proiecte livrate conform termenelor de predare stabilite.

Primul pas este să vă notați data de predare. Lipiți-o pe perete. Este cât se poate de reală. Veți livra la această dată, fie că este gata sau nu.

Următorul pas constă în utilizarea fișelor, post-it-urilor, agendelor, răvașelor norocoase, orice vă este pe plac. Notați absolut toate noțiunile, planurile, ideile, schițele și contactele. Acesta este momentul în care mergeți la pescuit. Solicitați

oricât de mult ajutor doriți. Invitați cât mai mulți oameni posibil. Aceasta este marea lor șansă.

Aceasta este clipa în care încep prelucrarea și visarea. Este foarte dificil să îi faceți pe oamenii cu care lucrați să acorde atenție acestui moment. Deoarece termenul de predare este foarte îndepărtat, creierul lor reptilian este adormit și nu sunt mânați de teamă sau de motivații egoiste. Oamenii se concentrează asupra urgențelor, nu asupra caracterului imperios al unui lucru și nu este ușor să vă setați (nu doar individual, ci și colectivul cu care lucrați) să nu mai lucrați cu gândul la termenul de predare de mâine, exploatând momentul de acum. Prin urmare, un aspect important al muncii este să vă mobilizați (dumneavoastră și echipa, dacă aveți una), demarând treaba și începând să visați.

Faceți un colaj din fișele și notițele pe care le-ați făcut și citiți-le cu voce tare echipei, în mod regulat. Acest proces va conduce în mod inevitabil la apariția și mai multor fișe.

Apoi introduceți fișele într-o bază de date. Eu utilizez FileMaker Pro, dar puteți folosi orice bază de date simplă. (Puteți întrebuința chiar și un blocnotes.) Dacă aveți un grup, încercați să găsiți o bază de date pentru grupuri ce poate fi folosită pe internet. Fiecare fișă va genera propria arhivă.

Arhiva poate include cuvinte, imagini, schițe și linkuri spre alte fișe. Ideea este că acesta este atelierul dumneavoastră de creație. Lăsați echipa să participe la joc. Rearanjați. Desenați. Schițați. Asigurați-vă că toată lumea a înțeles că aceasta este *ultima șansă pe care o are de a îmbunătăți proiectul.*

Apoi, cineva (adică dumneavoastră) examinează baza de date și alcătuiește o descriere completă a proiectului. Dacă este o carte, atunci puteți face o schiță de 40 de pagini. Dacă este un site, atunci trebuie să folosiți absolut toate imaginile și caracteristicile. Dacă este o conferință, atunci aveți o agendă,

un meniu, o listă de locații și așa mai departe. Acesta este planul de execuție.

Arătați-le planul de execuție NUMAI celor câtorva oameni care au drept de decizie, oamenilor cu bani sau șefului. Aceștia pot aproba proiectul, îl pot anula sau pot sugera câteva compromisuri.

Apoi spuneți: „Dacă livrez ce ați aprobat, încadrându-mă în bugetul și timpul alocat, veți concretiza proiectul?"

Nu mergeți mai departe până nu obțineți un răspuns afirmativ. Exersați, dacă este nevoie, dar nu începeți pur și simplu, pentru că vă grăbiți. Nu acceptați un răspuns de genul: „Ei bine, o să știu ce este de făcut după ce văd". Nu este o mișcare permisă.

După ce primiți un răspuns afirmativ, apucați-vă de construirea proiectului, căci ați încheiat etapa de prelucrare. Livrați la timp pentru că asta face un om de neînlocuit.

Reevaluarea obiectivelor ținând cont de rezistență

Cum arată succesul proiectului dumneavoastră? Ați definit succesul în termenii criticilor sau ai altor măsuri care de fapt nu răspund nevoilor pe care le aveți? Sperați să beneficiați de o recenzie extraordinară, o stea de aur sau aplauze? Profit? Vânzări mari? Să faceți oamenii să-și schimbe părerea? Pentru a avea șansa de a o face din nou?

Rezistența va fi fericită să stabilească obiective intangibile pentru a vă convinge să nu vă mai apucați de muncă. La urma urmelor, dacă este imposibil să realizezi ceva, iar încercarea va fi dureroasă, de ce te-ai mai obosi să o faci? Atunci când cedăm, definindu-ne succesul în termenii stabiliți de alții, în special de oamenii care nu ne prea au la inimă și

nu sunt dispuși să ne ofere afecțiunea lor, ne dăm bătuți în fața rezistenței.

Dacă vă hotărâți că vreți să le faceți pe plac criticilor, aceiași oameni care își câștigă existența urând ceea ce faceți, este ușor să renunțați dinainte.

Dacă declarați că vreți să construiți un brand imens, care să poată fi inclus într-un top al celor mai bune 50 de branduri din toate timpurile, este ușor s-o dați în bară. Asta deoarece obiectivul dumneavoastră este aproape imposibil. Barierele nu sporesc șansele de succes ale unui proiect, ci le distrug.

Formația Grateful Dead i-a uimit pe cunoscătorii domeniului vreme îndelungată. De ce nu voiau să vândă mai multe discuri? De ce nu voiau un disc de aur? De ce nu voiau ca muzica lor să fie difuzată la radio? Răspunsul este simplu: jucau un altfel de joc, funcționând după reguli diferite. În loc să accepte un sistem care le-ar fi frânt și corupt viziunea, și-au construit propriul sistem, unul în mare parte imun la rezistență. Un concert pe seară, noapte de noapte, decenii în șir. Cântă doar pentru oamenii care îți plac, cu oamenii pe care îi îndrăgești. Cum ar putea creierul reptilian avea ceva de obiectat la o astfel de atitudine?

Rezultatul este subtil și eficient. Când munca ta nu este supusă judecăților unui juriu, ai șansa de a face o artă care nu alarmează rezistența. Iar apoi poți exploata rezultatele artei, utilizându-le în următorul proiect.

Amplificarea gândurilor mărunte

Vă amintiți ce ați mâncat la prânz ieri? Dacă vă gândiți puțin, probabil că vă aduceți aminte. Acum, vă amintiți dialogul

interior și gândurile mărunte care vă treceau prin minte ieri, cu câteva minute înainte de prânz? Aproape sigur, nu.

Gândurile mărunte sunt efemere. Vin și, inevitabil, se duc. Nu ni le mai amintim după o oră, ca să nu mai spunem o săptămână sau o lună mai târziu.

Cu un deceniu în urmă, mi-a venit ideea *Marketingului permisiunii**. Eram la duș. Încă îmi amintesc unde și când. Era una dintre acele idei mărunte care pot dispărea ușor. Rezistența ar fi fericită dacă toate furtunile dumneavoastră mentale s-ar evapora, pentru că astfel nu ar mai reprezenta o amenințare, nu-i așa?

Provocarea constă în a fi suficient de atent(ă) pentru a le nota, prioritizându-le, construindu-le și dându-le drumul în lume, după ce le-ai concretizat. Este un obicei, este ușor de învățat și este înfricoșător.

Rezistența își pregătește dinainte următoarea scuză

Sunteți într-un domeniu de activitate nepotrivit? Soțul/soția vă trage înapoi? Economia este de vină? Poate că este vorba despre spiritul răzbunător al șefului, pe care îl simțiți îndreptat asupra dumneavoastră.

Rezistența se străduiește din răsputeri pentru a se asigura că nu veți face nimic remarcabil. Drept urmare, lista de scuze pe care o are în stoc este mai lungă decât v-ați putea imagina. Când va găsi un element de sprijin util sau un punct vulnerabil, rezistența va profita la maximum. Însă probabil că nu va fi

---

* Idee expusă în cartea cu același nume – *Permission Marketing*: comercianții le solicită permisiunea potențialilor clienți înainte de a trimite newslettere sau mesaje promoționale, prin intermediul unui formular opțional de e-mail, inserat on-line, sau al motoarelor de căutare (n.t.).

suficient să înlăturați scuza respectivă sau să dați în vileag vicleșugul. Mereu se vor găsi altele, gata să fie folosite.

Singura soluție este să expuneți toate vicleniile deodată, să nu tolerați niciun motiv rațional sau irațional de a da înapoi de la crearea artei dumneavoastră. Singura soluție este să începeți astăzi, acum, și să livrați la timp.

Daruri?

Probabil că am lipsit în ziua aceea de la cursurile de la Facultatea de Afaceri din cadrul Universității Stanford.

La școală nu se învață prea multe despre puterea darurilor dezinteresate, despre lunga (50.000 de ani) tradiție a economiilor tribale, centrate pe ideea de sprijin reciproc și generozitate. De fapt, nu cred că acest concept este menționat vreodată. Suntem atât de îndoctrinați, încât nici măcar nu ne trece prin cap că ar putea exista o alternativă pentru: „Cât ar trebui să cer? Câți bani pot să fac?"

Există trei motive pentru care, la ora actuală, este important să înțelegem urgent în ce fel funcționează cultura darurilor. În primul rând, internetul (și mărfurile digitale) a scăzut costurile generozității. În al doilea rând, este imposibil să fii artist fără să înțelegi forța pe care o are oferirea unui dar. Și, în al treilea rând, dinamica darurilor poate diminua strigătele rezistenței, permițându-vă să munciți cât de bine puteți.

Simplul fapt că oferirea unui dar, în absența unei recompense, este stânjenitor constituie un motiv suficient ca să vă gândiți câteva momente la acest lucru pentru a găsi un răspuns.

Oferi, primești, oferi din nou

La început, exista o cultură a potlatch-ului și a darurilor. Cultura preistorică se bazează pe o lungă tradiție a reciprocității și, după cum scria Marcel Mauss, aceasta era folosită în scopul consolidării relațiilor și a puterii. În regiunea Pacificului de Nord-Vest din S.U.A., conducătorii triburilor de amerindieni își întemeiau puterea pe renunțarea la *tot* ce aveau. Își puteau permite să le ofere un dar tuturor tocmai pentru că erau atât de puternici, iar darurile constituiau un simbol al acestei puteri. Toți liderii care adunau bogății asistau la degradarea rapidă a puterii pe care o dețineau. Mauss susține că nu există niciun dar dezinteresat. Toți cei care oferă un dar, afirmă el, doresc ceva în schimb.

Apoi, subit, această tradiție străveche s-a schimbat. Banii și societatea ierarhizată au dat sistemul peste cap, iar acum primim, nu oferim. Autorul Lewis Hyde ne reamintește că, în ultimele câteva secole, societatea noastră a considerat că învingătorul era cel care *primea* cele mai multe daruri. A primi daruri te transforma în rege, într-un om bogat, în grațiile căruia merita să intri. Pare a fi cât se poate de firesc ca oamenilor aflați la putere să li se satisfacă toate dorințele. Totuși, se pare că acest comportament este destul de recent. În trecut, puterea era definită prin dăruire, nu prin acumulare.

În economia „cuiului de osie", învingătorii sunt, încă o dată, artiștii care *oferă* daruri. Inventarea darurilor, crearea operelor de artă – acestea sunt lucrurile pe care le caută piața, iar cei care le oferă sunt cei care ne câștigă respectul și atenția. Shepard Fairey nu și-a propus să profite de pe urma posterului cu Obama, sub a cărui imagine scrie Hope*. L-a dăruit, mânat

* Designer american, devenit celebru în urma campaniei prezidențiale din 2008, datorită posterului în care apare figura lui Barack Obama, sub care este scris cuvântul „Speranță" (n.t.).

de o unică obsesie. Cu cât dădea mai multe postere, cu atât se apropia mai mult de realizarea obiectivelor sale politice, personale și profesionale.

Unul dintre elementele care au condus la această răsturnare este natura digitală a noului sistem de daruri. Dacă creez o idee, internetul îmi permite să răspândesc acest dar peste tot, extrem de repede și fără să mă coste nimic. Darurile digitale, ideile care se răspândesc - acestea îi permit artistului să fie mult mai generos decât a putut fi vreodată în lumea reală.

Thomas Hawk este fotograful digital care are cel mai mare succes din lume. A făcut zeci de mii de poze, urmărindu-și obiectivul de a ajunge la un milion de fotografii până la sfârșitul vieții. Ceea ce este remarcabil în legătură cu evoluția lui Hawk este faptul că fotografiile sale sunt brevetate de Creative Commons* și sunt împărtășite gratis cu toată lumea, fără a se impune condiții privind utilizarea personală. Thomas este artist și, totodată, un om care oferă daruri. Rezultatul este că a ajuns să conducă un trib, are o mulțime de proiecte plătite și este cunoscut pentru talentul său. Pe scurt, este indispensabil.

Atunci când utilizatorii site-ului Yelp, care găzduiește recenzii on-line, au asaltat o pizzerie din San Francisco, conducerea acesteia nu a intentat un proces. În schimb, a recurs la creativitate și a dăruit cu generozitate. Pizzeria Delfina și-a echipat angajații cu tricouri pe care fusese imprimată unica stea, simbol al criticilor și ridicolului, ce fusese acordată localului de către utilizatorii site-ului. Ideea s-a răspândit, iar tricourile au apărut on-line în întreaga lume. Costurile au fost derizorii, însă gestul a adus zâmbetul pe buzele a milioane de oameni. Delfina le-a oferit un dar clienților săi fideli, recurgând la autoironie.

---

* Organizație nonprofit, dedicată lărgirii domeniului de creații disponibile tuturor, în mod legal, atât pentru a fi utilizate ca atare, cât și pentru a constitui o parte a altor creații (http://ro.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons) (n.t.).

Nu-l vom putea răsplăti niciodată pe Keller Williams

Keller Williams este un maestru, un geniu și un chitarist care deschide o nouă eră.

Utilizând loopuri digitale*, Keller cântă simultan la opt chitare. Desculț pe scenă, mixează sunetele, așezând chitara cu grijă pe podea și îndreptându-se spre mixer pentru a introduce un sunet sau altul, totul live, fără înregistrări prealabile sau alte trucuri.

Concertul său este un dar. Niciunul dintre membrii publicului nu-l poate răsplăti pe Keller, în niciun fel. Prețul biletelor și aplauzele sunt insignifiante, în comparație cu pregătirile, efortul și genialitatea pe care artistul le investește în fiecare spectacol.

Iar on-line, muzica lui este gratuită - poate fi descărcată gratis și împărtășită cu alții, fără a plăti nimic.

Faptul că nu-l putem răsplăti este tocmai motivul pentru care darul său este atât de valoros și pentru care atât de mulți oameni sunt dornici să plătească pentru privilegiul de a se afla în aceeași încăpere cu el. Keller construiește un trib dăruind, nu primind.

După cum scriam în cartea mea precedentă, *Triburi,* noua formă de marketing este leadershipul, iar acesta constă în construirea și conectarea triburilor de oameni cu o gândire similară. Generozitatea lui Keller față de tribul său nu îl conectează doar pe el cu ceilalți, ci și pe membrii tribului unii cu alții. Un fan este automat prietenul altuia, dacă nu din alt motiv, măcar pentru a împărtăși efectele generozității lui Williams.

---

* Segmente sonore repetitive sau structuri ritmice create prin intermediul unui sintetizator, al unui sampler, al unei drum machine ș.a. sau programate cu ajutorul unui soft specializat (n.t.).

Capitalismul ne-a învățat că toate tranzacțiile trebuie să fie corecte, bazându-se pe comercializarea echitabilă a mărfurilor sau serviciilor livrate. Ceea ce demonstrează Keller și alți artiști este că gândirea care definește oamenii de neînlocuit se centrează asupra oferirii unor daruri care nu vor putea fi plătite niciodată la justa lor valoare.

Nu există artiști la linia de asamblare

De îndată ce un lucru face parte dintr-un sistem încetează să mai aparțină artei.

Artiștii zguduie lumea. Inventează din mers; reacționează la stimuli și creează noi produse surprinzătoare. De aceea, deseori, absolvenții de masterate în administrarea afacerilor nu reușesc să înțeleagă artiștii. Aceștia nu pot fi instruiți, citiți sau evaluați cu ușurință și tocmai asta învățați să faceți la facultatea de afaceri.

Consumatorii iubesc artiștii. La fel și investitorii. Aceasta pentru că arta reprezintă șansa de a îmbunătăți situația curentă, nu doar de a reduce prețurile. Arta construiește o comunitate, iar comunitatea creează valoare pentru toată lumea.

Atunci când U2 se află în turneu, au oportunitatea de a crea o nouă artă în fiecare seară. În momentul în care formația reduce turneul la un sistem standardizat pentru a câștiga bani, nu mai putem vorbi de artă, ci de o fabrică de suveniruri.

Există servicii on-line care transformă orice fotografie într-un print serigrafic în stil Andy Warhol. Chiar dacă această procedură o fi una artistică, nu avem de-a face cu o operă de artă. Ori de câte ori avem ocazia să spunem „în stil xxx", lucrul respectiv încetează să fie artă, devenind un proces.

Egoismul

Robert Ringer a scris *Looking Out for Number One*, care este una dintre cele mai dăunătoare cărți de afaceri pe care le-am citit vreodată. Omagiile pe care le aduce egoismului sunt tributare vremurilor în care a fost scrisă cartea și au îndrumat o mulțime de oameni în direcția greșită.

Să devii un om de neînlocuit nu este un act de egoism. Eu îl consider un act de generozitate, deoarece îți oferă o platformă pentru a exercita un efort emoțional și a oferi daruri. Există o mulțime de șefi care se tem de ideea de angajați indispensabili, preferând să vă încurajeze să vă concentrați asupra „muncii în echipă". Aceasta este formula folosită de șefi, instructori și profesori atunci când, de fapt, vor să spună „fă ce-ți spun". A sta în expectativă și a face tot ce-ți spune șeful sau supervizorul să faci nu este muncă în echipă. Este posibil să fie o formă de cooperare, de supunere, poate fi chiar utilă, însă nu este muncă în echipă.

Singurul mod pe care îl cunosc de a deveni o persoană indispensabilă, de succes, este să construiești o echipă de susținere, alcătuită din oameni la fel de indispensabili ca tine. Scopul este acela de a avea un impact și, deși demersul este făcut de o singură persoană (acesta este darul și rodul efortului meu), funcționează doar dacă este acceptat cu recunoștință de către echipa și clienții dumneavoastră.

Blestemul reciprocității

E în firea omului. Dacă cineva ne oferă un dar, trebuie să răspundem la fel.

Dacă suntem invitați la cină, aducem prăjituri. Dacă primim un cadou de Crăciun, nu avem liniște până nu oferim și noi unul.

Reciprocitatea a transformat sistemul darurilor într-o economie a darurilor. Subit, oferirea unui dar devine o obligație, o plată care trebuie făcută, în niciun caz un cadou. Prin urmare, comercianții se folosesc de impulsul reciprocității în detrimentul nostru, utilizând darurile ca modalitate de a ne ademeni.

Acest aspect poate pune în pericol arta pe care o creați.

Cel mai bine este să oferi un dar fără a ști sau fără a fi preocupat(ă) dacă vei fi răsplătit(ă) sau nu. Un chelner își exercită măiestria atunci când se ocupă de masa doisprezece, fără să se gândească dacă clienții respectivi vor lăsa un bacșiș gras sau nu. Un artist își pictează tablourile, fără a ști dacă acestea vor fi cumpărate.

Magia sistemului darurilor constă în faptul că acestea sunt voluntare, nefăcând parte dintr-un contract. Darul îl leagă pe cel care primește de cel care oferă și pe amândoi de comunitate. Un contract *izolează* indivizii, banii reprezentând elementul de legătură. În schimb, darul îi conectează.

Darurile ca semn al surplusului

Este dificil să fii generos când ești flămând.

Cu toate acestea, generozitatea nu te lasă să flămânzești. De aici conflictul.

Un instructor de afaceri scrie și oferă o carte în format electronic de două sute de pagini, plină de sugestii și secrete utile. Tot ce știe se află on-line, gratis. Este un gest generos sau

prostesc? Există vreo altă modalitate, mai ușoară, de a sublinia că vrea să-și împărtășească cunoștințele?

Darurile nu numai că ne satisfac nevoile artistice, ci totodată semnalează lumii că avem multe de împărtășit. Această perspectivă este contagioasă. Cu cât masa ta este mai îmbelșugată, cu atât mai mari sunt șansele ca oamenii din jur să dorească să-ți fie oaspeți.

Dacă ne întâlnim la o petrecere, sper că mă veți ruga să vă dau gratuit sfaturi de marketing. Întotdeauna sunt uimit că oamenii sunt dornici să asculte ce am de spus și eu sunt bucuros să le împărtășesc din știința mea. Actul oferirii unui dar valorează mai mult pentru mine decât ar putea conta pentru dumneavoastră că-l primiți.

(Numărul lui Dunbar și ce mică este lumea)

Antropologul britanic Robin Dunbar consideră că este dificil ca anturajul unei persoane obișnuite să numere mai mult de 150 de oameni. Dacă avem mai mulți de 150 de prieteni și concetățeni, nu mai putem ține evidența. Este prea complicat.

Timp de zeci de mii de ani, viața nomadă, satele mici și lipsa transportului ne-au făcut să trăim într-o lume mică. Principala unitate de măsură din perioada tribală era satul sau tribul nomad. După ce comunitatea noastră a ajuns prea mare, s-a segmentat, iar oamenii au apucat-o care încotro – trebuia să cunoști oamenii din tribul din care făceai parte și, deoarece nu puteam procesa mai mult de 150 de oameni, ne-am divizat. Aparțineam unei frății, unei familii extinse, aveam în preajmă oameni care ne protejau, ne ajutau să reușim și cu care făceam afaceri.

Când întâlnim un străin, facem afaceri. Când dăm peste un membru al tribului nostru, oferim daruri.

Existența tehnologiei (călătoriile, comunicarea și producerea mărfurilor) presupunea că eram pregătiți pentru efectuarea unui mare salt al productivității încă de acum câteva mii de ani. Acest salt putea avea loc doar dacă numărul oamenilor cu care făceam comerț, care puteau fi angajați și cu care puteam interacționa ar fi crescut. Puteam face acest salt, dacă reușeam să lărgim lumea în care trăiam. Cu toate acestea, nevoia de a extinde granițele lumii intra în conflict cu dorința noastră culturală și biologică de a continua să existăm într-o lume mică.

O mare parte din stresul pe care îl resimțim în lumea modernă provine din acest conflict dintre lumea mică, în care suntem făcuți să trăim și lumea mare, pe care o folosim pentru a ne câștiga existența.

Darurile definesc tribul

Interdicția biblică împotriva cametei a fost introdusă încă de pe vremea lui Moise. Regula era simplă: nu aveai voie să percepi o dobândă pentru un împrumut făcut unuia din membrii tribului din care făceai parte. Pe de altă parte, străinii plăteau o dobândă. Aceasta nu este o chestiune de arheologie biblică; edictul emis împotriva perceperii dobânzii a rămas în vigoare mii de ani, cam până pe vremea lui Columb.

Merită să acordăm un minut pentru a înțelege raționamentul pe care se bazează această lege.

Dacă banii circulă liber în interiorul tribului, prosperitatea acestuia va crește mai repede. Eu vă ofer bani pentru a cumpăra semințe, ferma dumneavoastră prosperă și apoi vom avea

amândoi bani, pe care îi vom putea oferi altcuiva care vrea să facă o investiție. Cu cât banii circulă mai repede, cu atât tribul o duce mai bine. Alternativa este un trib care strânge avuții, în care majoritatea oamenilor se luptă să găsească suficiente resurse pentru îmbunătățirea productivității.

Evident, există și o altă forță în joc. Dacă îți acord un împrumut fără dobândă, înseamnă că am încredere în tine și îți ofer totodată un dar. Această interacțiune sporește calitatea legăturii noastre și consolidează comunitatea. La fel cum nu-i percepi soțului dobândă pentru un împrumut, nu ceri acest lucru nici de la un membru al tribului.

Pe de altă parte, nu trebuie să ai încredere în străini. Ducând acest gând mai departe, străinii nu merită conexiunea pe care o stabilește darul. Aceasta l-ar transforma pe străin într-un membru al tribului, iar tribul este deja prea mare. Dacă îi împrumut bani unui străin, o fac dintr-un singur motiv: pentru a mări capitalul. Sunt în joc banii mei, dar dacă totul merge bine, amândoi vom avea de câștigat. Însă, în acest caz, nu există nicio legătură, nicio conexiune.

Unul dintre motivele pentru care arta are o putere atât de mare este faptul că ea reprezintă cel mai valoros dar pe care îl putem oferi. Și oferindu-l oamenilor cu care muncim sau cu care ne conectăm, ne consolidăm legăturile cu aceștia. Întărim conexiunea dintre membrii tribului.

Dacă intrați în biroul șefului pentru a-i cere un sfat, nu vă va percepe o taxă pentru consultanța acordată, chiar dacă este instructor corporatist, psihanalist sau chiar dacă aveți nevoie de ajutor în legătură cu o problemă personală. Darul pe care vi-l face, prin timpul, atenția și cunoștințele pe care vi le acordă, nu este altceva decât un cadou. Drept urmare, legătura dintre dumneavoastră și șef devine mai strânsă.

(Martin Luther și începutul culturii banilor)

Reforma protestantă a facilitat explozia comercială ce a condus la apariția lumii în care trăim acum. Odată cu răspândirea reformei, Martin Luther a ajuns în centrul puternicelor interese locale. Drept urmare, le-a acordat prinților și moșierilor autoritatea morală de a prelua controlul asupra maselor, arendând pământul oamenilor care trăiau pe el.

Noua biserică urmărea să obțină sprijin politic, iar adoptarea mercantilismului îi garanta că va dobândi susținerea deținătorilor puterii, care fuseseră iritați de opoziția manifestată de Biserica Catolică față de practica perceperii dobânzilor și față de comercializarea pământurilor care, în trecut, aparțineau maselor. (Desigur, Biserica Catolică dorea să îngrădească puterea lorzilor, a prinților și a regilor din partea locului, deoarece era edificată în jurul unui puternic lider universal, papa.)

Unul dintre factorii care au contribuit la dezvoltarea reformei protestante era faptul că interesele comerciale sprijineau răspândirea acesteia, dat fiind că era nevoie de autoritatea morală a bisericii pentru a da și a lua bani cu împrumut. Este dificil de supraestimat impactul major pe care l-a avut această mutație asupra culturii și economiei lumii.

După cum scria Thomas Jefferson, a creat o lume în care „negustorul nu mai are o țară de baștină". Dacă toată lumea e străină, e mult mai ușor să faci afaceri. Iar dacă avem de-a face doar cu străini, putem să cerem bani în schimbul unor lucruri care, în trecut, erau daruri. Clasa negustorilor a fost esențială pentru imperialism și pentru dezvoltarea culturii banilor, însă nu poate exista în absența unei culturi care încurajează împrumuturile financiare.

Această gândire a distrus numeroase triburi tradiționale, permițând dezvoltarea unor organizații bazate pe comerț. East

India Company, casele de modă din Franța sau băncile din Italia nu ar fi putut exista niciodată într-o lume care punea preț pe interdicția cametei.

Martin Luther a realizat că susținerea nevoilor deținătorilor locali ai puterii putea contribui la răspândirea protestantismului. Neavând de ales, papa a cedat. Interdicția cametei a fost nuanțată, discutată și, în cele din urmă, eliminată. Banii au început să curgă, s-au făcut investiții, afacerile s-au dezvoltat și productivitatea a crescut. Oamenii puteau percepe fiecare tranzacție ca pe o șansă de a împrumuta sau de a face bani în calitate de agenți independenți. Toți au devenit oameni de afaceri, debitori sau creditori.

Dintr-odată, tribul devenise un centru al profitului. Dacă aveai norocul să cunoști o mulțime de oameni, puteai să faci bani de pe urma lor. Leadershipul social s-a transformat în mod magic în leadership financiar.

În ultimii cinci sute de ani, cea mai bună modalitate de a avea succes a fost aceea de a-i trata pe toți ca pe niște străini cu care puteai face afaceri. Acesta este unul dintre motivele pentru care anumiți comercianți care activează în domeniul marketingului piramidal și brokeri de asigurări îi fac pe oameni să nu se simtă în largul lor. Astfel, mica prăpastie existentă între afaceri și trib pare a fi anulată. Odată cu depășirea granițelor, am abandonat ideea satului alcătuit de trib. Am rămas în schimb cu tribul alcătuit de familie și cu tribul de la locul de muncă. Practic, trăim cu oamenii cu care lucrăm și ne identificăm cu ei.

Astăzi trăim într-o lume în care membrii triburilor corporatiste sunt, probabil, la fel de importanți pentru noi ca și familia noastră. Vorbiți cu sora dumneavoastră mai des decât cu șeful? Dar decât cu persoana care conduce vânzările companiei din regiunea central-vestică?

Ființele umane simt nevoia să aparțină unui trib, însă structura acestui trib s-a schimbat, pentru totdeauna probabil.

Acum, tribul este compus din cei mai buni colegi de muncă sau cei mai buni clienți, nu doar din familia, satul sau grupul nostru religios.

Această dublă mutație presupune că cele mai bune interacțiuni profesionale nu sunt cele cu străinii, ci cele cu tribul. Dacă avem de ales între un om din interior și un outsider, alegem să lucrăm cu oamenii din interior. Dar membrii tribului fac parte din familie și nu trebuie să le percepem dobândă! Legăturile mai strânse produc rezultate mai bune, ceea ce face să asistăm la revenirea culturii darurilor. Cercul este complet – de la dar la camătă și înapoi la dar.

Un împrumut fără dobândă este un dar. Darul îi apropie pe membrii tribului. Darul vă poate face indispensabil(ă).

Actul uitat al darului

De aproape cinci sute de ani, de la legalizarea cametei și instituționalizarea banilor, aproape toate elementele vieții noastre au legătură cu comerțul.

Dacă făceai ceva, o făceai pentru bani sau pentru că îți aducea bani. Desigur, nu le cereți bani copiilor dumneavoastră pentru cină, însă nici nu-i încurajați să dea cu mătura la supermarket fără a primi nimic în schimb. De ce ar face-o? Este *slujba* cuiva.

Exemplu: mă îndrept spre centrul orașului cu un taxi, venind de la aeroport. Alături de mine, alți 40 de călători stau la coadă, încercând să prindă un taxi. Dacă strig: „Vrea cineva să împărțim taxiul până la Marriott?", oamenii se uită ciudat la mine. Nu vor să-mi rămână datori pentru călătoria cu taxiul, nu vor să interacționeze, nu vor să se deschidă conexiunii care s-ar crea, dacă ar accepta cadoul meu de a împărți călătoria. Preferă să plătească, atât cât face, și să rămână izolați. Este

greu să-ți imaginezi că doi Beduini, care sunt membrii aceluiași trib, s-ar izola unul de celălalt cu atâta entuziasm.

Darurile s-au degradat, ajungând să fie înlocuite de bani. Dacă vă ofer un dar, singurul motiv aparent este să vă determin să îmi răspundeți la fel. Este ca și când v-aș da bani, însă cu o implicație socială. Șeful studioului sgândește: „De Crăciun pot să-i dau lui Seth Rogen un joc de pinball pentru că astfel se va simți dator și următoarea negociere ar putea merge mai bine".

Desigur, prima problemă a acestor feluri de cadouri este că distrug adevăratele daruri, iar a doua este că sunt un substitut inadecvat al banilor. Creează neînțelegeri și confuzie, deoarece, dacă Seth Rogen nu prețuiește jocul de pinball la fel de mult ca șeful studioului, una dintre părți va fi nemulțumită.

Adevăratele daruri nu necesită reciprocitate (cel puțin, nu una directă) și cele mai bune tipuri de daruri sunt cele artistice.

Alcoolicii anonimi și darurile

Unul dintre aspectele fundamentale ale organizației Alcoolicilor Anonimi este faptul că banii nu trec dintr-o mână într-alta. Nu există o organizație centrală care strânge cotizații, nu există taxe de participare la ședințe, nu se fac plăți între membri. Într-ajutorarea alcoolicilor, pe care îi leagă aceeași suferință, are două efecte: în primul rând, cel care oferă și cel care primește se apropie unul de celălalt, creând un trib. Și, în al doilea rând, se creează o obligație pentru cel care primește. Nu obligația de a răspunde prin reciprocitate, pentru că nu poate și nu nici nu se așteaptă acest lucru de la el, ci obligația de a ajuta pe altcineva.

Astfel, mișcarea ia proporții.

Diferența dintre datorie și capital

Dacă cineva investește în afacerea dumneavoastră și preia câteva dintre acțiunile fondatorului, are loc o apropiere. Persoana respectivă este de partea dumneavoastră, căci atunci când câștigați, câștigă și el.

Dacă o bancă vă împrumută bani pentru facultate, devine Celălalt, străinul. Banca este un oponent, care vă epuizează resursele, cerând banii de la început, nu la sfârșit. Împrumuturile pentru facultate nu pot fi anulate, chiar dacă intrați în faliment. De obicei, împrumutul făcut de bancă este vândut, așa că nu mai există nicio conexiune cu dumneavoastră. Banca nu oferă consiliere sau asistență colegială și nici măcar consultanță în raport cu opțiunile pe care le aveți cu privire la carieră. Pur și simplu, vă cere să plătiți. Niciun fond de investiții nu s-ar comporta în acest fel.

Există numeroase forme de capital, dar puține dintre ele implică bani numerar. Atunci când investești timp sau resurse în succesul sau fericirea cuiva, iar plata care îți revine este o cotă din profitul rezultat, devii partenerul persoanei respective.

Ce legătură au toate acestea cu dumneavoastră?

Oferiți daruri? În mod autentic și adevărat? Sau sunteți într-atât de dominați și îndoctrinați de sistem încât nu vă puteți imagina că ați putea crea artă, apropiindu-vă de oamenii care contează pentru dumneavoastră?

Dacă această secțiune în care discutăm despre daruri, datorii și reciprocitate vi se pare ciudată, este un indiciu al faptului că umanitatea v-a fost alterată de imperativul comercial care a făcut ravagii – sau poate că sugerează că ați uitat că aveți

abilitatea de a oferi aceste daruri. Sistemul vă face să simțiți că se profită de dumneavoastră, că sunteți abuzat și exploatat de „imperativul comercial". Nu sunteți altceva decât un jucător în mașinăria comercială. Faptul că realizați că nu ați oferit daruri din cauza fricii sau pentru că ați uitat ce aveți de oferit v-ar putea obliga să acționați.

Cred că merită să încercați.

Cercurile sistemului darurilor

Deși unii artiști ajung să se îmbogățească (J.K. Rowling a devenit extrem de bogată), crearea artei nu are legătură cu acest lucru. Arta este un dar, pe care artistul îl oferă privitorului, ascultătorului sau utilizatorului. În momentul în care încetează să mai fie un dar, o parte din artă se pierde.

În viața profesională a unui artist obișnuit a survenit o schimbare. Acum, arta pe care o creați poate ajunge mult mai departe, influențând mai mulți oameni decât a reușit vreodată. Un cântăreț de folk poate ajunge la un milion de oameni prin intermediul harului său, nu doar la cei care încap într-o cafenea. Un designer industrial poate avea impact asupra vieților unui miliard de oameni prin noua modalitate de filtrare a apei pe care a conceput-o.

Numeroși oameni se agită în legătură cu economia implicită răspândirii gratuite a artei în toate formele sale, însă adevărata magie constă în avantajele inerente ale acestei expansiuni, nu în diminuarea comerțului pe care o cauzează. Atunci când ai mai mulți prieteni în cercul principal, mai mulți oameni cu care să-ți împărtășești arta, aceasta este amplificată și poți dobândi o putere mai mare.

Nu uitați, cel mai probabil vom oferi daruri familiei și prietenilor. Nu le percepem dobândă și nu sunt clienții noștri, sunt oameni la care ținem.

Internetul modifică cercul alcătuit din ceea ce numim „familie și prieteni". Twitter și Facebook au creat o nouă clasă de oameni; îi numim „amici". Dacă am posibilitatea de a dărui artă în mod gratuit membrilor cercului meu de amici, de ce aș ezita?

Există trei cercuri care definesc în mod tradițional ciclul artistic printre artiștii din domeniul artelor frumoase, cum ar fi pictorii și sculptorii. Cred că aceste cercuri pot funcționa în cazul tuturor celor care oferă un dar sau produc o schimbare în lume.

Primul cerc este reprezentat de adevăratele daruri - obiectele pe care un artist la împarte cu bucurie și de bunăvoie. Acest cerc include prietenii, familia sau oamenii cu care lucrați. Aveți un oaspete la cină și nu-i cereți să plătească ce a consumat. Masa este un dar. Prietenii vă solicită un sfat în legătură cu acțiunile lor sau să-i ajutați la contabilitate. Nu le percepeți o taxă. Este un dar.

Cel de-al doilea cerc este cercul comerțului. Din acest cerc fac parte oameni și organizații care plătesc pentru arta dumneavoastră. Plătesc pentru un suvenir, un poster sau un discurs. Plătesc pentru o consultație, un concert sau pentru abonarea la un newsletter. ConEd îl plătește pe Paul să se ocupe de rețeaua sa de gaze, știind că harul său de a lucra bine cu oamenii le îmbunătățește serviciile.

Iar acum, internetul creează un al treilea cerc, cercul tribului, al adepților și al fanilor care v-ar putea deveni amici. Acest cerc este nou. Este imens și important, deoarece vă permite să vă lărgiți cel de-al doilea cerc și să faceți mai mulți

bani, să influențați mai mulți oameni și să îmbunătățiți mai multe vieți.

Monet le oferea picturi prietenilor (primul cerc) sau le vindea colecționarilor (cel de-al doilea cerc).

Acestea au fost vândute la prețuri foarte mari, uneori, după moartea pictorului. Tablourile au fost revândute unor oameni care doreau să intre în posesia lor, care voiau să le revândă, la rândul lor, sau să aibă un anumit control asupra lor.

Tablourile respective sunt expuse în muzee, unde pot fi văzute gratuit (sau contra unei mici donații) de către mase (cel de-al treilea cerc).

Cel de-al treilea cerc schimbă arta tuturor artiștilor, pentru totdeauna. Vă permite să vă împărtășiți harul cu mai mulți oameni, mai ieftin și mai rapid decât a fost posibil vreodată. Dacă vă concentrați asupra celui de-al doilea cerc, străduindu-vă să percepeți o anumită taxă de la cât mai mulți oameni, cât mai des, arta dumneavoastră are de suferit. Generozitatea generează venituri. Și funcționează fie că vindeți tablouri, inovații sau un serviciu.

Linus Torvalds a muncit mult pentru a crea sistemul de operare Linux. A făcut-o fără a aștepta niciun ban în schimb și în mare măsură pentru prietenii săi. Internetul i-a permis să facă saltul la cel de-al treilea cerc – există peste o sută de milioane de oameni în întreaga lume ce beneficiază de măiestria sa, care fac parte din tribul său și îi urmăresc munca.

Pe măsură ce crește cel de-al treilea cerc, al doilea cerc își poartă singur de grijă. Linus și echipa de bază care se ocupă de crearea sistemului de operare Linux nu vor mai fi nevoiți să caute de lucru vreodată deoarece cu cât le oferi mai mult amicilor, cu atât este mai mare lista oamenilor dornici să te plătească pentru a te dedica muncii tale.

Diferența dintre „dacă" și „și"

Într-o tranzacție monetară, ne concentrăm asupra lui „dacă". Îți voi da asta, *dacă* îmi dai aia. Schimbul inițial depinde de promisiunea reciprocității, neavând loc în absența acesteia. În cazul unui dar, implicația este *și*. Îți voi da asta *și* tu vei face ceva pentru altcineva. Îți voi da asta *și* mă aștept ca sentimentele tale să se schimbe.

Puterea constă în crearea abundenței. O tranzacție lasă lucrurile așa cum sunt, fără niciun surplus extern. Un dar creează întotdeauna un surplus, pe măsură ce se răspândește.

Spălarea mașinilor închiriate

Prietena mea Julie obișnuia să spună: „Nimeni nu spală o mașină închiriată înainte de a o returna".

Motivul ar trebui să fie evident: Avis nu este unul dintre membrii tribului nostru. Am plătit mașina, compania a primit banii, așa că ar trebui să se ocupe de spălarea mașinii. Este o tranzacție.

Tranzacțiile distanțează părțile unele de altele. Tranzacția stabilește regulile interacțiunii, iar dacă acestea nu există, nu trebuie să vă faceți griji. Dacă în seara aceasta servesc masa în restaurantul dumneavoastră și achit nota de plată, nu am nicio obligație să revin mâine și nici dumneavoastră nu trebuie să-mi trimiteți o felicitare de Crăciun. Am făcut o afacere, iar o afacere este o afacere și atât (ce expresie nemaipomenită), așa că putem să ne vedem de treabă. Din multe puncte de vedere, această relație, din care ideea de trib este absentă, îi conferă o mare libertate comerțului, permițându-le lucrurilor să se dezvolte, să se răspândească și să se schimbe cu mare rapiditate.

Să ne gândim la următoarea alternativă: băiatul de serviciu de la hotel care refuză bacșișul oferit de un client mai vârstnic, pe care l-a ajutat. Doctorul care face un efort special pentru a consulta un pacient, chiar dacă este liber în ziua respectivă. Patronul unui restaurant care trimite câteva mâncăruri speciale unui client fidel, refuzând să primească bani pentru acest gest.

În fiecare dintre aceste cazuri, absența tranzacției a creat o legătură între cel care oferă și cel care primește și, poate în mod surprinzător, primul are de obicei mai mult de câștigat.

Hyatt Hotels își tratează astăzi fiecare client în mod diferit. Deoarece știu cine sunt cei mai buni clienți, se străduiesc nu să încaseze mai mulți bani de la aceștia, ci să le ofere mai mult. Își propun să acopere în mod aleatoriu cheltuielile aferente consumului de la bar, să ofere masaje gratuite și să furnizeze alte servicii, pentru care în mod obișnuit ar putea percepe o taxă. Dacă ar face-o într-un mod corporatist, ca la carte, s-ar crea senzația de falsitate și inițiativa ar da greș. Însă le permit angajaților să fie cu adevărat generoși și lucrurile nu au cum să nu funcționeze.

Darurile artistice

După cum am văzut, în absența darurilor, nu există artă. Atunci când arta este creată doar pentru a fi vândută, nu este decât o marfă. Pentru artist, unul dintre elementele-cheie este actul de a oferi arta unuia dintre membrii tribului. (Pentru a clarifica lucrurile, un obiect, o pânză sau un produs nu este neapărat rezultatul unei manifestări artistice. A vedea lucrul, a-l auzi și a-l înțelege – sunt condiții suficiente pentru a putea vorbi de artă.)

Dacă vă ofer o operă artistică, nu puteți și nu ar trebui să vă grăbiți să-i atribuiți o valoare monetară. A face acest lucru înseamnă să-i răpești magia. Dacă însoțitorii de zbor ar percepe o taxă pentru că ne zâmbesc, pentru că ne dau o mână de ajutor la bagaje sau pentru că ne amuză copilul, nu am mai putea vorbi nici despre daruri, nici despre artă. Ar fi o formă de efort emoțional contra cost.

Dacă vă ofer o operă de artă, nu ar trebui să vi se impună să vă străduiți să răspundeți cu același gest, căci reciprocitatea este echivalentă cu ținerea scorului, ceea ce implică monetizarea artei, nu aprecierea ei.

Când vin la dumneavoastră acasă să iau cina, nu ar trebui să aduc prăjituri doar pentru că m-ați invitat la masă. Dacă aș face asta, ar însemna să devalorizez și să manifest o lipsă de respect pentru darul pe care mi-l faceți.

O cunoștință a mea oferă întotdeauna un dar sub formă de bani numerar atunci când participă la o nuntă sau la un *bar mitzvah*. După ceremonie, când se ajunge la desert, scrie cecul, iar suma pe care o oferă este direct legată de suma care crede că a fost plătită pentru meniu. Dacă ați servit friptură, înseamnă că cecul primit ca dar de nuntă va fi mai mare. Puteți respira ușurați.

Sau gândiți-vă la membrii unei familii care își oferă bani de Crăciun. Dacă toți oferă și primesc aceeași sumă, nu se aleg cu mare lucru, nu-i așa?

Dăruirea artei creează instantaneu o legătură între artist și cel care primește. Se oferă un dar neprețuit, a cărui valoare nu poate fi nicicând exprimată în bani, care nu poate fi achitat și nici echivalat. Beneficiul artistului este faptul că știe că v-a schimbat într-un fel sau altul, nu că îl veți plăti. Astfel că singurul răspuns posibil este să consolidați forța tribului.

Dacă vă tratez cu respect sau petrec un anumit timp încercând să vă conving să vă răzgândiți, mă raportez la

dumneavoastră cum știu mai bine. Dacă vă sensibilizez câtuși de puțin, veți avea două obligații: de a ne apropia și de a transmite darul mai departe, dându-i-l unui alt membru al tribului. Darurile nu impun achitarea imediată, însă au avut mereu implicații sociale în cadrul tribului.

Produsul derivat egoist

Unii oameni oferă daruri pentru că așa le este firea. Își iubesc tribul sau își respectă arta, așa că oferă lucruri. Nu cu un scop, ci pentru că acest gest le aduce bucurie.

Alți oameni s-ar putea să simtă nevoia de a analiza mai întâi beneficiile economice. Aceștia au fost îndoctrinați de ultimii cinci sute de ani de istorie; sunt oameni care vor să știe cu ce se aleg, care cred că *nu-ți dă nimeni de mâncare pe degeaba* și că *fiecare trebuie să se gândească la binele propriu.* Viața lor este lipsită de artă, deoarece sunt incapabili să ofere un dar adevărat. Vor ceva în schimb. Vor siguranță, bani sau ambele.

Capitaliștii încăpățânați și egoiști care se află printre noi se vor bucura auzind următoarea propoziție:

Artiștii sunt indispensabili și de neînlocuit.

Arta este rară. Raritatea creează valoare. Darurile fac triburile mai puternice. Organizațiile se vor strădui întotdeauna să înlocuiască elementele substituibile cu altele mai ieftine. Însă artiștii generoși nu sunt ușor de înlocuit.

Prin urmare, artiștii sunt diferiți.

Dacă oferiți un dar, sper că o faceți pentru că vă respectați muza și sunteți una cu arta pe care o creați. Însă, cel puțin în acest moment, voi considera că simulați acest comportament pur și simplu pentru că doriți să fiți un om de neînlocuit, punctul central al tribului, sursa noastră de inspirație și cel pe care putem conta cu toții că va schimba lucrurile.

Unii oameni cred că nu poți fi generos/generoasă decât după dobândirea succesului. Susțin că trebuie să ajungă în acest punct, iar *apoi* vor oferi la rândul lor. Ceea ce este uimitor este faptul că oamenii cu cel mai mare succes din lume sunt cei care nu o fac pentru bani.

Oamenii de afaceri de școală veche pledează pentru respectarea copyrightului și protejarea brevetelor, spunând: „Nu pot să vă împărtășesc ideea mea, deoarece mă tem că mi-o veți fura". Conform gândirii tradiționale, mai întâi ești plătit, semnezi un contract, te protejezi, te aperi și obții profit. Aceștia spun: „Plătiți-mă".

În schimb, artiștii zic: „Poftim".

Trei moduri în care oamenii se gândesc la daruri

1. Oferiți-mi un dar!
2. Vă fac un dar; acum îmi sunteți dator(datoare), la greu.
3. Iată darul meu, te iubesc.

Primele două variante reprezintă perspective capitaliste eronate asupra a ceea ce înseamnă să oferi sau să primești un dar. Doar cea de-a treia reprezintă singura alternativă valabilă de pe listă.

Sunny Bates și legea lui Metcalfe

Bob Metcalfe a inventat tehnologia care permite computerelor să fie legate în rețea. Eternetul, cum l-a numit el, l-a făcut bogat. Totodată, a enunțat legea lui Metcalfe, care l-a făcut celebru.

Legea lui Metcalfe spune că valoarea unei rețele crește, ridicându-se la pătratul numărului de noduri existente în rețea. În traducere? Ideea este că, cu cât numărul oamenilor care dețin un fax este mai mare, cu atât sunt mai valoroase faxurile (dacă o singură persoană are fax, acesta este inutil). Cu cât numărul oamenilor care utilizează internetul este mai mare, cu atât mai bine funcționează. Cu cât am mai mulți prieteni care folosesc Twitter, cu atât este mai valoros acest instrument pentru mine. Conexiunile sunt valoroase în și prin sine, deoarece măresc productivitatea, conduc la scăderea costurilor de comunicare și, da, aduc daruri.

Sunny Bates este un Eternet uman. Sunny a condus o firmă de recrutare, interesată de cooptarea profesioniștilor cu funcții de conducere, care a avut un mare succes și pe care a vândut-o; acum creează valoare ajutându-și clienții să se conecteze cu comunitățile relevante. Treaba ei este să pună oamenii în legătură. Conexiunile pe care le creează îi impun să depună un efort emoțional. Riscă să fie respinsă. Trebuie să interacționeze cu oameni care s-ar putea să nu o placă de la prima întrevedere sau trebuie să se confrunte cu idei ce pot constitui o provocare. Magia artei ei constă în faptul că acest dar continuă să se multiplice. Pe măsură ce rețeaua ei se mărește, se creează mai multă valoare. Sunny percepe rareori o taxă pentru ceea ce face, deoarece munca sa are un impact atât de mare tocmai datorită faptului că darul constituie un element fundamental (și deoarece își iubește munca).

Măiestria de a trăi modest

Unul dintre motivele pentru care oamenii renunță să ofere daruri este pentru că nu-și pot permite să facă acest lucru.

Darurile nu trebuie să coste bani, însă întotdeauna costă timp și efort. Dacă sunteți panicat(ă) în legătură cu banii, aceste două lucruri sunt greu de găsit. Cu toate acestea, motivul pentru care acești oameni cred că nu-și pot permite să o facă este faptul că sunt într-atât de îndoctrinați de cultura consumistă, încât au datorii sau facturi lunare lipsite de orice justificare.

Atunci când îți reduci cheltuielile la maximum, ai un surplus. Surplusul îți permite să fii generos, răsfrângându-se în mod misterios asupra ta și sporindu-ți surplusul.

Cum să primim un dar

E posibil să distrugi un artist refuzându-i darurile.

De asemenea, este posibil să-l distrugi irosindu-i darurile sau neprimindu-le așa cum se cade.

Hollywoodul ucide artiștii în fiecare zi. Cei de acolo găsesc un creator independent de film care ne-a făcut un dar prin filmul său. Apoi îl cumpără, îi dau foarte mulți bani și nu suficientă libertate, ucigându-l prin asfixiere. Industria muzicală distruge artiștii în mod regulat, obligându-i să se conformeze, în schimbul promisiunii că vor contribui la răspândirea harului lor artistic.

Care să fie oare motivul exact al faptului că un reprezentant al unui serviciu de asistență clienți se străduiește atât de mult? Ce are de câștigat, oferind un dar atât de prețios, dacă nu îi va oferi nimeni niciun bănuț în plus? Cei care se concentrează doar asupra banilor, căutând să obțină profit pe termen scurt nu pot suporta o astfel de atitudine. Nu vor o relație care nu se bazează pe bani și vor să poată accesa sau bloca arta după voie.

Pentru unii artiști, beneficiile sunt strict interne. Crearea artei este un bun intrinsec și le aduce bucurie. Nu vor nimic,

nu caută nimic și, dacă sunt extrem de hotărâți, nu vor primi nimic.

Totuși, majoritatea artiștilor caută feedback, într-un fel sau altul. Vor să știe că arta pe care o creează provoacă o schimbare, că *funcționează*.

Există și artiști care caută glorie și avere.

Toți artiștii pe care i-am întâlnit vor să clădească legături, vor să contribuie la stabilirea unor conexiuni.

Credeți că Bob Dylan vrea să fie hărțuit de fani, să fie tratat penibil oriunde se duce, că vrea să fie invitat la ziua de naștere a copilului dumneavoastră pentru că îl cunoașteți pe unul dintre prietenii prietenului fiului său? Dylan nu vrea să vă fie prieten, vrea să vă facă să vă schimbați sau să stabiliți o conexiune.

Credeți că tânărul inovator de la recepție vrea 50 de dolari în plus la salariu drept răsplată pentru noul sistem pe care l-a creat, care aduce companiei economii de un milion de dolari pe an? De-asta credeți că a făcut-o?

Un dar bine primit poate aduce mai multe daruri. Însă artiștii nu oferă daruri pentru bani. O fac pentru respect, pentru a crea conexiuni și pentru a provoca schimbări. Astfel că oameni care știu să primească cel mai bine sunt cei care pot răspunde în același fel. Cu recunoștință nedisimulată. Prin semne vizibile ale schimbării create. Prin daruri care au o valoare reală, nu doar printr-o gratuitate măruntă sau o falsă apreciere.

Manipularea economiei darului

De îndată ce trasați o hartă, mecanizând și monetizând efortul emoțional, îl distrugeți.

Zâmbetele false ale unui ghid de la Disney World, de exemplu, au o putere mult mai mică decât conexiunea autentică pe

care turistul o stabilește cu muncitorul care manevrează un *montagne russe*.

Acesta este motivul pentru care cei care lucrează în telemarketing, reproducând papagalicește scenarii, nu ajung niciodată la rezultatele oamenilor din vânzări, care spun ceea ce cred. Firmele mari și-au dat seama că oamenii tânjesc după conexiuni, nu obiecte, astfel că au încercat să le instituționalizeze, să le măsoare și să le răsplătească. Și au dat greș de fiecare dată.

Gândiți-vă la însoțitoarea de zbor care stă la ieșirea din avion, spunând „La revedere" de nenumărate ori - o face pentru că trebuie, nu pentru că vrea să o facă.

Intenția celui care oferă și postura celui care primește sunt vitale. Nu vreau să sugerez că trebuie să vă falsificați atitudinea și să născociți un alt comportament pentru a ajunge în față.

Să te ocupi de cabina de la clasa întâi a companiei British Airways poate fi o slujbă de coșmar. Directori aroganți și obosiți sunt serviți ore în șir de însoțitorii de zbor, meritând rareori serviciul pe care îl solicită. Sigur, au plătit, însă mult prea des, nu sunt nici deschiși, nici receptivi la ceea ce li se oferă.

Secretul muncii în această tură, mi-au mărturisit angajații, constă în a-ți da seama că extraordinarul serviciu oferit nu i se adresează pasagerului și nici companiei British Airways. Cel căruia îi este destinat este însoțitorul de zbor.

Cei care oferă, cu cel mai mare succes, nu o fac pentru că li s-a spus să o facă. O fac deoarece le face plăcere. Le aduce bucurie.

Sigur, ar fi mai bine dacă salariul primit ar fi cel meritat, ar fi mult mai bine dacă numărul pasagerilor care le apreciază munca ar fi mai mare. Însă, până când se vor întâmpla aceste două lucruri, cei mai apreciați și cei mai fericiți însoțitori de zbor vor îmbrățișa arta meseriei lor, fără a aștepta aplauzele

cuiva. În cazul în care compania lor ar utiliza camere ascunse și formulare completate de clienți pentru a-i determina să muncească mai bine, rezultatul ar fi contrariul. Arta supusă manipulării (chiar și arta oferirii serviciilor) încetează să fie artă.

Șefii extraordinari și organizațiile de talie mondială angajează oameni motivați, stabilesc standarde ridicate și le permit oamenilor să devină remarcabili.

Internetul ca sistem al darurilor

Ezit să folosesc sintagma „economia darurilor" deoarece, de îndată ce o fac, oamenii se întreabă cu ce se vor alege și cât vor trebui să plătească.

Clay Shirky și Doug Rushkoff au discutat despre condiția de dar public a netului. Cineva pune un video pe YouTube; de ce? Nu există niciun profit potențial evident, nu se fac vânzări pe baza reclamelor, iar calea spre glorie nu este garantată. Este un dar.

La început, darurile pe care le poți face trăiesc pe un tărâm de mici dimensiuni. Faci ceva pentru tine, pentru un prieten sau doi. Totuși, în curând, cercul darurilor se lărgește. Internetul îți aduce beneficii. O sută de oameni îți citesc blogul sau 50 se abonează la podcastul tău. Nu încape vorba de economie aici, dar există un public și șansa de a-ți împărtăși darul.

Iar acest cerc dă naștere altor cercuri. Membrii publicului pe care i-ai fermecat cu videoclipul tău își dau seama că și ei pot face un dar comunității. Și îl fac. Iar publicul continuă să se mărească, fiecare membru bucurându-se de fructele digitale ale muncii donate de alții cercului de oameni din ce în ce mai mare.

Faptul că nu există bani la mijloc sau un sistem de schimb face parte din modul de funcționare. Dacă vă trimit două linkuri, iar apoi vă simțiți obligați să-mi trimiteți și dumneavoastră două linkuri, nu mai avem de-a face cu arta, ci cu o economie a reciprocității.

Nu scriu pe blog pentru a obține ceva de la dumneavoastră. Scriu deoarece, oferind un mic dar comunității, sub forma scrisului, mă face să mă simt bine. Mă bucur că vă aduc bucurie. Când, într-o zi, darul respectiv se întoarce la mine într-un mod neașteptat, mă bucur încă o dată de efortul depus.

Reciprocitatea, definită ca plată pentru munca mea, nu mă interesează. Mă preocupă faptul că oamenii îmi apreciază munca și felul în care aceasta produce o schimbare asupra lor – aceasta este răsplata mea.

Internetul a preluat ideea darului, a multiplicat-o, propulsând-o pe un tărâm în care darurile nu aveau prea mare căutare până acum. Sistemul darurilor a devenit astăzi un aspect mai important al comerțului decât a fost vreodată.

Margaret Thatcher a făcut o afirmație celebră: „Nu există ceea ce numim societate". Deși la o primă vedere afirmația este ridicolă, lărgirea cercului culturii darurilor demonstrează falsitatea acestei afirmații în practică. *Societatea se creează atunci când oferim daruri.*

Un coleg de birou publică o lucrare despre o nouă tehnică sau susține o prelegere la o conferință, fără a primi bani în schimb. Vă străduiți să-i faceți pe plac unui client mărunt sau construiți un forum on-line pentru a vă învăța clienții cum să obțină mai mult de la produsele dumneavoastră (fără costuri suplimentare). Toate acestea sunt exemple ale modului în care funcționează sistemul darurilor. Acționează chiar mai profund, la nivel intern. Cineva care nu face parte din departamentul dumneavoastră intervine și vă dă o mână de ajutor

când vă aflați la ananghie. Un coleg oferă contactele pe care le are și celorlalți. Participați la un brainstorming, în căutarea unei idei noi, împreună cu o altă persoană care se ocupă de vânzări. În fiecare dintre aceste cazuri, nu putem vorbi despre reciprocitate sau despre o răsplată garantată. În schimb, avem un cerc care se lărgește tot mai mult, un cerc în care darurile sunt prețuite și transmise mai departe.

Singurii oameni care nu beneficiază de pe urma acestui fapt sunt avarii. Oamenii care primesc daruri însă nu le oferă ajung temporar să conducă jocul, dar, în cele din urmă sunt eliminați.

Uneori, nu vreau darul pe care mi-l oferiți

Esența reciprocității și a sistemului darurilor este că participarea celui care primește este imperativă. Umanitatea interacțiunii nu prea tolerează renunțarea, izolarea sau avariția. Dacă adoptați vreuna dintre aceste posturi, cercul dumneavoastră se micșorează.

Pentru ca sistemul să funcționeze, toate părțile trebuie să intre în joc, oferind și primind totodată.

Este posibil ca șeful dumneavoastră să nu dorească schimbarea situației curente. La fel, poate că un client nervos nu vrea să-i faceți ziua mai bună, iar colegul dumneavoastră nu vrea să schimbe totul, de la cap la coadă.

Aceasta este provocarea la care vă supune încercarea de a deveni o persoană de neînlocuit. Nu trebuie să fiți doar artiști, generoși și capabili să vedeți când este cazul să vă oferiți ajutorul, ci trebuie să fiți totodată lucizi. Să vă dați seama dacă abilitățile dumneavoastră sunt bine-venite sau nu într-o anumită circumstanță.

Artistul ambulant este o metaforă nemaipomenită pentru dumneavoastră și munca pe care o faceți. Stă la colțul străzii, cântând și așteptând să fie răsplătit. Majoritatea oamenilor trec fără a-l băga în seamă. *Nicio problemă.* Ar fi o prostie să se comporte altfel pentru a atrage atenția sau să înceapă să alerge după cei care nu se opresc. Artistul așteaptă oamenii care *aleg* să se oprească pentru a privi, interacționând și, în ultimă instanță, făcând o donație.

Munca extraordinară nu este creată pentru toată lumea. Dacă ar fi, ar fi muncă mediocră.

„Vă mulțumesc și..."

Dacă apreciați un dar, gândiți-vă să spuneți „vă mulțumesc și..."

Vă mulțumesc și... am pus semn la 40 de pagini din carte.

Vă mulțumesc și... i-am spus șefului dumneavoastră ce lucru minunat ați făcut.

Vă mulțumesc și... poftiți albumul pe care l-am înregistrat cu trupa mea săptămâna trecută.

Vă mulțumesc și... m-ați făcut să plâng.

Vă mulțumesc și... tocmai am scris pe blog despre ce ați făcut.

Vă mulțumesc și... luați un bacșiș de 20 de dolari; știu că nu este cine știe ce, dar nu-mi pot permite mai mult în clipa asta.

Vă mulțumesc și... cum vă pot ajuta să duceți vestea mai departe?

Vă mulțumesc și... m-ați putea învăța cum să fac asta?

Vă mulțumesc și... m-ați schimbat, pentru totdeauna.

Cum să încurajezi darurile

E posibil ca cel care oferă să aibă o motivație intrinsecă, situație în care o face pentru sine, nu pentru dumneavoastră sau pentru organizația pe care o reprezentați. Însă, oricare ar fi situația, ceea ce caută oamenii care oferă daruri este respectul.

Respectul nu se manifestă prin bani. Aceștia sunt esențiali pentru a-ți câștiga existența, dar reprezintă un slab substitut al respectului și mulțumirilor. Wall Street a aflat acest lucru pe pielea sa.

Când cineva din organizația dumneavoastră începe să se comporte ca o persoană de neînlocuit, comandați de mâncare pentru întreaga echipă, în onoarea acestuia.

Când cineva îndeplinește mai mult decât i-ați cerut, data viitoare oferiți-i mai multă încredere, mai multă libertate, mai mult spațiu de mișcare.

Când cineva susține un discurs care întrece așteptările, nu încercuiți pur și simplu nota maximă pe foile de evaluare a vorbitorilor care au participat la conferință. Mai degrabă, aplaudați-l în public, așteptați-l pentru a-i mulțumi după discurs, spuneți la zece prieteni ce ați văzut și mulțumiți-i organizatorului conferinței. Nu a fost vorba despre o tranzacție pentru care plătești făcând câteva cerculețe pe o foaie. A fost un dar. Dacă vreți să-l răsplătiți, faceți ceva dificil.

Când un voluntar se evidențiază cu adevărat în cadrul campaniei politice pe care o derulați, nu mormăiți pur și simplu un „mulțumesc" la începutul următorului discurs pe care îl veți susține. Chemați-l acasă a doua zi și mulțumiți-i. Postați-i poza pe site-ul dumneavoastră. Insistați să vă fotografiați împreună.

Respectul este darul pe care îl puteți oferi în schimb.

Nu puteți jefui un artist decât o singură dată

Dați-mi voie să fiu cât se poate de clar: nu sugerez că artiștii nu ar trebui să fie plătiți. Ba dimpotrivă, ar trebui să fie plătiți foarte bine.

Însă natura darului nu permite ca *quid pro quo*-ul să funcționeze în acest caz. „Fă asta și o să te plătesc" este un contract, nu un mod de a crea artă.

Artistul produce un dar, face o schimbare, conducând la apariția unor lucruri bune, fără a spera să fie răsplătit. Așadar, este posibil să dai mai puțin decât vei primi de la cineva generos. O vreme. Însă oamenii inteligenți nu tolerează acest lucru prea mult, iar piața îi prețuiește prea mult pe acești oameni rari, încât să permită ca această nedreptate să continue să fie o soluție pe termen lung pentru capitaliști. Dacă sunteți suficient de norocoși încât să lucrați cu cineva atât de generos, plătiți-l bine, altfel o va face concurența.

Stați o clipă și gândiți-vă bine la ce am spus adineauri. Dacă sunteți suficient de norocoși să găsiți un artist, ar trebui să vă străduiți din răsputeri să-l plătiți cât de mult vă puteți permite, căci, dacă nu o veți face, altcineva v-o va lua înainte.

Dar cum?!

De unde să știu ce artă să creez? De unde să știu ce daruri să ofer?

Aceasta este esența problemei. După ce ați hotărât că sunteți artist(ă), întrebarea este evidentă. Răspunsul este secretul succesului dumneavoastră. Trebuie să vă faceți o hartă.

Nu altcineva. Trebuie să o faceți singur(ă).

Nu există nicio hartă

Cuiul de osie, artistul și harta

Trebuie să deveniți indispensabili pentru a putea prospera în noua economie. Cel mai bun mod de a face acest lucru este să fiți remarcabil(ă), pătrunzător(pătrunzătoare), artist(ă), să aveți har. Să conduceți. Cea mai rea atitudine o constituie conformismul și statutul de rotiță neînsemnată într-un sistem gigantic.

De ce este nevoie pentru a conduce?

Distincția-cheie este abilitatea de a vă clădi propria cale, de a descoperi o rută dintr-un punct spre un alt punct – care nu a fost cartografiat, măsurat și cuantificat. De prea multe ori, vrem să ni se spună exact ce trebuie să facem și tot de atâtea ori abordarea aceasta este una greșită.

Tăietorii de diamante au o înțelegere intrinsecă a pietrei pe care o țin în mână. Pot atinge și vedea exact care sunt cele mai bune linii; *știu*. Marii artiști fac exact același lucru. Văd și înțeleg provocările pe care le au în față, fără a se lăsa copleșiți de așteptări sau atașament. Tăietorul de diamante nu își imaginează diamantul pe care îl dorește. Mai degrabă vede diamantul posibil.

Percepția, discernământul și *prajna*

Nu poți face o hartă decât dacă vezi lumea așa cum e. Trebuie să știi unde te afli și încotro te îndrepți înainte de a stabili ce trebuie făcut pentru a ajunge acolo.

Nimeni nu are o viziune transparentă asupra lumii. De fapt, fiecare dintre noi are o viziune personală asupra lumii - preconcepțiile, experiențele și așteptările noastre conturează felul în care percepem lumea.

Administratorul unui fond de investiții are o perspectivă bazată pe experiența finanțării a zeci de companii de-a lungul anilor. Își amintește de ultima explozie a prețurilor acțiunilor și de cea care a precedat-o și are dovezi palpabile în acest sens. Astfel că, atunci când îi arăți planul tău de afaceri, nu îl vede doar pe acesta. Vede totodată ecourile planurilor trecute. Își aduce aminte de alți oameni, de alte timpuri și de alte inițiative. Iar amintirile acestea îi marchează percepția.

Și angajatul loial are propria sa viziune. Își dorește un loc de muncă stabil și crede în dumneavoastră. Astfel că, atunci când îi arătați planul pe care îl aveți, perspectiva sa asupra lumii îi modifică sentimentele și felul în care vă analizează planul.

Avocatul, competitorul, scepticul și soacra au cu toții propria lor viziune asupra lumii, propriile lor prejudecăți și așteptări. Desigur, niciunul dintre noi nu deține adevărul absolut, însă scopul este să abordăm o situație cu o preconcepție cât mai mică posibil.

Prin urmare, managerul și investitorul caută un angajat cu discernământ, care are abilitatea de a vedea lucrurile așa cum sunt cu adevărat. Budiștii ar putea numi aceasta calitate *prajna*. Viața lipsită de implicare și stres vă poate conferi libertatea de a vedea lucrurile așa cum sunt și de a le spune pe nume. Dacă ați avea această abilitate, ați fi un atu pentru orice organizație.

Desigur, nimeni nu face acest lucru tot timpul. Atunci când ne înscriem la colegiu, rezultatul nu ne este indiferent, astfel că suntem orbiți de realitatea procesului. Atunci când compania noastră face concedieri, ne interesează rezultatul, astfel că

suntem marcați de adevărul situației. În mod repetat, atunci când trebuie să ne percepem opțiunile cât se poate de clar, ne poticnim.

Nu este ușor să vezi limpede

E o muncă dificilă, motiv pentru care este atât de rară și valoroasă.

A vedea limpede înseamnă să fii capabil(ă) să privești un plan de afaceri din punctul de vedere al investitorului, al antreprenorului și al pieței. Ceea ce este greu.

A vedea limpede înseamnă să fii capabil(ă) să susții un interviu pentru un loc de muncă, ca și când nu ai fi nici intervievatorul, nici aplicantul, ci un observator obiectiv, care ocupă un al treilea scaun în încăpere.

A vedea limpede înseamnă să fii suficient de inteligent(ă) pentru a ști când un proiect este condamnat să eșueze sau suficient de curajos pentru a persevera în clipa în care colegii dau bir cu fugiții.

Abandonarea propriei viziuni asupra lumii cu scopul de a încerca să adopți perspectiva altcuiva este primul pas care trebuie făcut pentru a vedea lucrurile așa cum sunt.

Iritarea provocată de intenție

Mașina de vizavi claxonează încontinuu. De fapt, nu mașina, ci persoana din mașină. Nu pot să mă concentrez la ceea ce fac, mă scoate din sărite.

Noaptea următoare, bate vântul tare. La un interval de câteva minute, o frunză sau o ramură se izbește de fereastra

mea. Senzația că în casă sunt în siguranță este cumva reconfortantă. Îmi văd de treabă.

Care este diferența?

Susțin o prelegere. Nu mai merge microfonul. Tipul suprasolicitat din echipa de montaj a uitat să schimbe bateriile înainte ca eu să încep. Mă enervez. Sunt aproape furios. În clipa aceasta, nu mă gândesc că omul în cauză este hăituit sau că a avut de făcut o mulțime de lucruri. Mă gândesc că a dat dovadă de răutate și că m-a sabotat deliberat, fără niciun motiv. Am muncit din greu ca să fiu sabotat din neglijență. Mă duc și iau microfonul de rezervă, însă mi-am pierdut aplombul.

Câteva săptămâni mai târziu, altă prelegere. Becul proiectorului se arde în mijlocul prezentării. Incidentul nu putea fi prevenit. Este o eroare „naturală". Nu mă las distras și termin fără slide-uri.

Stăpânirea de sine este ușoară atunci când ai de-a face cu un eveniment aleatoriu. Se întâmplă. Nu ne înfuriem pe păsările care ciripesc și nici dacă, în timpul unei piese de teatru, se dezlănțuie o furtună. Însă, dacă începe să sune un telefon mobil, este cu totul altă poveste. Trebuie să stăm și să fierbem în sinea noastră, ca și când astfel am trimite niște vibrații îngrozitoare ofensatorului, ceea ce l-ar determina *să nu mai facă așa ceva niciodată.*

Persoana de neînlocuit înțelege că, dacă se înfurie din cauza bateriei microfonului, nu o va face să meargă din nou. Nu ar avea rost să-i dea o lecție tipului de la montaj și nici nu i-ar fi de folos. Așa că trebuie să ia lucrurile așa cum sunt.

Dacă acceptați că ființele umane sunt dificil de schimbat și îmbrățișați (în loc să blestemați) unicitatea fiecăruia, veți trece prin lume mai fericit(ă) și veți fi mai eficient(ă). Totodată, veți lua decizii mai bune.

O lecție despre foc

Focul arde. Aceasta este menirea lui. Dacă vă ardeți, vă puteți înfuria pe dumneavoastră înșivă, însă dacă furia pe care o simțiți se îndreaptă către foc, nu aveți prea multe de câștigat. Iar încercarea de a da o lecție focului, astfel încât data viitoare să nu vă mai ardă este, cu siguranță, o pierdere de timp.

Avem tendința să iertăm focul pentru că nu este om. Însă și ființele umane sunt la fel, dacă ne gândim că nu se vor schimba prea repede.

Dar, cu toate acestea, numeroși (cei mai mulți) oameni din organizații se comportă atunci când interacționează de parcă ar fi puși să dea o lecție. Concepem legi, suntem răzbunători și ne concentrăm asupra trecutului, deoarece ne facem griji că, dacă nu am face-o, cineva va scăpa nepedepsit.

Astfel că, atunci când un șofer ne taie calea, urlăm și răcnim. Spunem că o facem ca acesta să se învețe minte și să nu mai pună în pericol și pe altcineva, însă, desigur, nu ne poate auzi. Există un mogul media care m-a furat în 1987 și, de atunci, nu am mai vorbit cu el. Pun pariu că nici măcar nu știe că exist. Nu se poate spune că i-am dat o lecție, nu-i așa?

Abilitatea de a vedea lumea așa cum este începe cu înțelegerea faptului că poate nu este treaba dumneavoastră să schimbați ce nu poate fi schimbat. Mai ales dacă încercarea de a pune în practică schimbarea respectivă vă face rău atât dumneavoastră, cât și țelurilor pe care le aveți.

Elementele implicării

Primul semn al implicării este încercarea de a utiliza telekinezia și disciplina mentală pentru a controla de la distanță

ceea ce cred ceilalți despre dumneavoastră și munca pe care o faceți. Am făcut cu toții acest lucru.

Munciți cu asiduitate la ceva, demarați un proiect special sau urmează să aveți o ședință extrem de importantă. Ați făcut tot ce puteți, iar acum mulțimea va decide cum să reacționeze. Vă încruntați, încercând să-i determinați să facă o anumită alegere? Concentrarea energiei mentale cu scopul de a controla mintea este epuizantă și total ineficientă.

Acest efort vă va istovi și nu va da niciodată roade. Nimeni nu spune vreodată: „Mă bucur că azi-noapte am răsucit această situație pe toate părțile, căci m-a pregătit pentru ședința de astăzi".

Cel de-al doilea semn al implicării este modul în care faceți față veștilor proaste. Dacă acestea vă modifică starea emoțională sau ce credeți despre dumneavoastră, atunci vă veți implica în raport cu rezultatele care vi se aduc la cunoștință. Alternativa este să întrebați: „Nu-i așa că este interesant?" Învățați ce puteți învăța, apoi mergeți mai departe.

Desigur, facem asta tot timpul. Jucați pinball la un aparat nou și constatați că maneta din stânga nu merge așa cum v-ați fi așteptat. Nu trăiți o emoție copleșitoare atunci când bila cade în gaură. Nu, observați faptul, învățați din el, iar următoarea bila sare mai bine. Aveți discernământ. Sunteți capabili să vedeți ce se întâmplă și să învățați din acest lucru. Maneta nu are legătură cu dumneavoastră, iar faptul că bila alunecă în gaură nu reprezintă un atac personal. Se întâmplă pur și simplu.

Interacțiunile din lumea reală sunt, adesea, mai complexe decât un aparat de pinball. Vedem motivații, intrigi și răzbunări, chiar dacă acestea nu există. Clienții furioși nu s-au trezit dimineața hotărâți să vă strice ziua, nici vorbă. Sunt furioși, asta-i tot. Nu este ceva personal sau rațional și, cu siguranță,

nu are de-a face cu faptul că o meritați sau nu. Pur și simplu, se întâmplă. Așadar, ce veți face acum în legătură cu acest lucru?

Atunci când răspunsurile noastre se transformă în reacții și ne propunem să le dăm oamenilor o lecție, pierdem. Pierdem fiindcă actul de a da cuiva o lecție rareori reușește să producă o schimbare asupra persoanei în cauză și nu ne facem niciodată ziua mai bună sau munca mai utilă.

Cele două motive pentru care este atât de dificil să vezi viitorul

Implicarea în raport cu un anumit rezultat, în combinație cu rezistența și teama de schimbare.

La asta se rezumă totul.

Aveți toate informațiile pe care le au și ceilalți. Dar, dacă încercați deliberat să creați un viitor care pare sigur, veți ignora de bunăvoie viitorul probabil.

A țipa la arbitru

Tony este comentator sportiv profesionist, și chiar unul bun. Poate să transmită un meci la radio cu o energie debordantă și o mulțime de detalii, încât te simți de parcă ai fi pe teren. Vede ce se întâmplă și ne spune și nouă.

În timpul său liber, lui Tony îi place să joace baschet pentru amatori. Pe teren, discernământul său dispare. Aruncările nereușite îl scot din sărite. Țipă și devine țâfnos. Toate loviturile par a fi direcționate împotriva lui și a echipei sale și este convins că arbitrul vrea să-l facă să piardă jocul. Uneori, are nevoie de cinci de minute de pauză ca să poată relua jocul.

Întrebarea esențială legată de *prajna* este ce trebuie făcut cu arbitrul. Dacă filtrezi deciziile prin propriul tău punct de vedere, bineînțeles că te vei supăra. Cine nu s-ar supăra? Provocarea constă în a-ți da seama dacă filtrul respectiv te ajută să progresezi.

Dacă sunteți capabili să priviți la lumea din jur și să spuneți: „Există un tipar" sau „Uau, este interesant, mă întreb de ce", atunci veți avea mult mai multe șanse de a răspunde constructiv decât dacă reacția pe care o aveți este: „Cum de a îndrăznit!"

Efortul poate schimba lucrurile

Unul dintre aspectele fascinante ale afacerilor și mișcărilor organizate este acela că există o corelație între pasiunea și efortul pe care oamenii le investesc într-un proiect și rezultatul acestuia.

Ceea ce nu este valabil în cazul vremii. Trebuie să acceptăm prognoza meteo așa cum este, deoarece nu putem face nimic pentru a o schimba. Însă cota de piață, inovațiile, negocierile și relațiile umane – acestea pot fi modificate cu ajutorul efortului și intuiției potrivite.

Provocarea constă în a înțelege împrejurările în care efortul nostru nu are cum să fie suficient, alegând proiectele și oportunitățile care au mari șanse de a ne răsplăti pasiunea cu care ne implicăm într-un anumit context. Dacă sub nicio formă nu puteți mulțumi un client depunând un efort rezonabil, poate ar fi mai bine să acceptați situația, decât să vă spetiți încercând (și dând greș) să schimbați mentalitatea persoanei respective.

Există o diferență între acceptarea pasivă a tuturor elementelor mediului nostru înconjurător (ratând astfel oportunitățile care ar putea fi exploatate) și înțelepciunea de a lăsa lucrurile

care nu pot fi schimbate așa cum sunt sau, cel puțin, de a ne mișca în jurul lor.

Zen la aeroport

Puteți învăța multe la un ghișeu de la aeroport care oferă servicii complete, în special într-o zi cu ninsoare. Unii călători se pricep extrem de bine să facă față consecințelor pe care le are vremea asupra planurilor lor și haosului care afectează orele de zbor.

Femeia din fața mea nu va prinde zborul către Florida. Avioanele ba decolează, ba nu decolează. Nu poate să facă nimic în legătură cu acest lucru. Însă nu poate să accepte lumea așa cum este, drept urmare clachează. În loc să privească situația cu calm, trecând rapid la o altă companie aeriană și văzându-și de drum (ceea ce ar fi ajutat-o să ajungă în Palm Beach cu doar zece minute mai târziu), simte nevoia să nege adevărul în legătură cu zborul ei și motivația persoanei care l-a anulat. Apoi trebuie să dea vina pe cineva. Conexiunea emoțională pe care o are cu rezultatul o orbește, împiedicând-o să vadă opțiunile pe care le are la dispoziție.

În acest moment, avea de ales. Putea să rămână legată de rezultatul pe care îl ura sau putea să aibă un moment de *prajna*, acceptând lumea ca atare, fără a se mai gândi la cum dorea ea să fie.

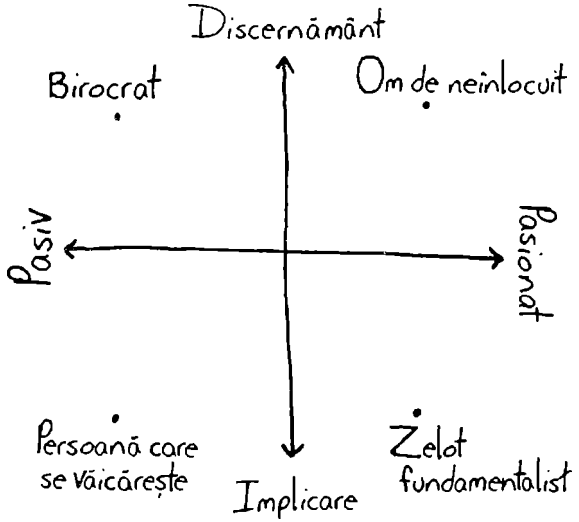
Cu 40 de ani în urmă, Richard Branson, care, în cele din urmă, a fondat Virgin Air, s-a găsit într-o situație similară pe aeroportul din Caraibe. Zborul său tocmai fusese anulat și era singurul din ziua respectivă. În loc să își iasă din minți, spunând că zborul acela era crucial pentru el, că îi stricaseră ziua, că întreaga sa carieră era periclitată din această cauză, tânărul

Branson s-a îndreptat spre celălalt capăt al aeroportului, oprindu-se la ghișeul care se ocupa de chartere, unde a întrebat cât costa o cursă specială cu plecare din Puerto Rico.

Apoi a împrumutat o tablă portabilă pe care a scris: „Bilete pentru Virgin Islands, 39 de dolari". S-a întors la poarta sa de îmbarcare, a vândut suficiente bilete pentru a-și acoperi costurile, pe care le-au cumpărat pasagerii care pierduseră același zbor, și a ajuns acasă la timp. Ca să nu mai spunem că acesta a fost momentul în care i-a încolțit în minte ideea companiei aeriene pe care avea să o înființeze decenii mai târziu. Acesta este genul de persoană pe care v-ați dori să o angajați.

Cadranele discernământului

Una dintre axe reprezintă pasiunea, cealaltă implicarea.



Fiecare colț reprezintă un tip diferit de persoană și modul în care aceasta reacționează la situațiile de la muncă.

Colțul din dreapta jos este ocupat de zelotul fundamentalist. Acesta este atașat de lume, așa cum o vede el. Nu există *prajna* în acest caz și nici discernământ. Schimbarea constituie o amenințare. La fel curiozitatea sau competiția. Drept urmare, este dificil ca acesta să vadă lumea așa cum este ea, deoarece insistă ca lumea să fie așa cum și-o imaginează el. În același timp, are uriașe rezerve de energie, pe care le investește în menținerea viziunii sale asupra lumii. Zeloții fundamentaliști reușesc întotdeauna să facă lumea mai mică, mai săracă și mai meschină.

Campania pusă la cale de RIAA* pentru a da în judecată oamenii care ascultă muzică on-line este rodul efortului unui zelot fundamentalist. Organizația a cheltuit sute de milioane de dolari dând în judecată oameni din întreaga lume, în ciuda dovezilor clare că eforturile lor nu dădeau roade și nu aveau cum să aibă succes. Combinația dintre implicare (față de lume așa cum vor ei să fie aceasta) și pasiune (petrecând timp și cheltuind bani pentru a-și impune viziunea) a fost atât riscantă, cât și o risipă.

Cadranul din stânga sus îi aparține birocratului. Cu siguranță, acesta nu este implicat în ceea ce privește rezultatul evenimentelor și, în mod sigur, nu va depune un efort suplimentar, orice ar fi. Birocratul este un adept lipsit de pasiune al regulilor, care manifestă indiferență față de evenimentele externe și lasă ziua să se scurgă de la sine. Funcționarul de la oficiul poștal și vicepreședintele companiei General Motors sunt amândoi birocrați.

---

* Recording Industry Association of America – Asociația Industriei Muzicale din America (n.t.).

Cadranul din stânga jos îi este rezervat persoanei care se văicărește. Acesta este lipsit de pasiune, însă este extrem de atașat de viziunea asupra lumii pe care a adoptat-o. Trăindu-și viața cu teama de schimbare, văicărețul nu-și poate face curaj pentru a îmbunătăți lucrurile, fiind, în schimb, extrem de concentrat asupra dorinței de a păstra situația așa cum este. I-aș plasa pe majoritatea oamenilor din presă în acest colț. Au stat ani în șir fără să facă nimic, asistând la prăbușirea domeniului lor de activitate, fără a lua vreo măsură concretă și hotărâtă, în afară de a se plânge că nu este corect. Aproape toate schimbările pozitive din acest domeniu (cum ar fi *The Huffington Post* și YouTube) au fost realizate de outsideri.

Ne rămâne partea dreaptă sus - cadranul omului de neînlocuit. Acesta este suficient de luminat pentru a vedea lumea așa cum este, pentru a înțelege că furia unui client nu are de-a face cu el, că o schimbare a legislației guvernamentale nu este un atac personal sau că slujba pe care o are nu este garantată pe viață. Totodată, persoana de neînlocuit sau cuiul de osie se implică cu pasiune în ceea ce face. Știe din experiență că efortul adecvat, aplicat în locul potrivit, *poate* schimba rezultatul și își dedică forțele realizării acestui lucru.

Omul indispensabil nu are timp și nici energie pentru văicăreli sau conflicte. În schimb, se concentrează în mod obsesiv asupra proiectelor care au o mare probabilitate de a schimba rezultatele.

Iată o altă modalitate de a descrie cele două axe: una întreabă - *Vedeți?* Cealaltă se întreabă - *Vă pasă?*

Să preia altcineva controlul, vă rog

De curând, zborul meu spre casă a fost deviat spre Albany, New York. Am fost opriți la poartă și reținuți de compania aeriană, care a estimat că întârzierea va dura între 90 de minute și cinci ore. Călătorii experimentați știu că, atunci când sistemul se prăbușește, nu mai este nimic de făcut. Luați-o la picior!

Am convins-o pe însoțitoarea de zbor să-mi permită să părăsesc avionul. Deja intrasem on-line și găsisem o mașină de închiriat cu 40 de dolari. Drumul cu mașina până la aeroportul din White Plains dura aproximativ 130 de minute. Era clar o alegere avantajoasă.

M-am ridicat gata să plec, spunându-le celorlalți 23 de pasageri: „Plec cu mașina spre aeroportul White Plains. O să ajungem acolo cam în două ore. Dacă vreți să veniți cu mine, am loc pentru încă patru persoane și nu vă costă nimic".

Nu s-a mișcat nimeni. Am mers singur acasă.

M-am gândit mult la această situație. Probabil că unii dintre oamenii aceia s-or fi gândit că eram un călător psihopat, care arăta ca un om de afaceri extrem de bine îmbrăcat. Totuși, cred că cei mai mulți dintre ei se mulțumeau să dea vina pe compania United pentru situația în care se aflau. Dacă s-ar fi ridicat și ar fi părăsit avionul, ar fi deținut controlul asupra situației. Alegerea și responsabilitatea le aparțineau.

Autoapărarea

Când vă apărați poziția, ce apărați?

Vă apărați trecutul, prezentul sau viitorul care vă provoacă nostalgii?

Pieței nu-i pasă de apărarea dumneavoastră. Este interesată să lucreze cu cineva care poate vedea cu acuratețe ce a fost, ce este și încotro se îndreaptă lucrurile. Când întâmpinați un obstacol spuneți: „O, Doamne, suntem pierduți!" sau spuneți: „Nu-i așa că este interesant?"

Atunci când un vânzător sau un client trebuie să aleagă între o organizație care muncește din greu pentru a apăra statu quo-ul și una care este deschisă la o dezvoltare de amploare în viitor, alegerea este cât se poate de simplă.

Nu ducem lipsă de panică și nici de oameni dispuși să modifice adevărul, astfel încât să-și poată păstra viziunea asupra lumii, așa cum le-ar plăcea să fie aceasta. Există lobiști în Washington care câștigă bine, ajutând corporațiile să lupte împotriva viitorului inevitabil, pledând pentru protecție. Sunt ONG-uri care și-au pierdut de multă vreme motivul de a exista, dar sunt menținute în viață de către o conducere care nu are curajul să admită că lumea le-a lăsat în urmă. Funcționează aceeași mentalitate care ne determină să stăm în casă în timpul unui uragan. Simplul fapt că îți dorești ca un lucru să fie adevărat nu înseamnă că așa și este.

Raritatea creează valoare, iar dorința de a accepta realitatea, făcând apoi efortul de a o schimba în bine, fără a o nega, este greu de găsit.

Artistul și *prajna*

Viziunea asupra lumii și atașamentul determină întotdeauna percepțiile. Întrebați-i pe oamenii care lucrează în departamentul ce se ocupă de relațiile cu clienții care este cea mai mare problemă cu care se confruntă compania lor și aproape sigur vor defini provocarea în raport cu serviciile oferite

clienților. Adresați-le aceeași întrebare celor care se ocupă de finanțe și, cu siguranță, răspunsul va fi filtrat prin lentilele financiare pe care le folosesc pentru a vedea lumea.

Artiștii nu se pot atașa de obiectul atenției lor. Atașamentul față de o anumită perspectivă asupra lumii schimbă relația artistului cu ceea ce se întâmplă și îl împiedică să convertească ceea ce vede sau lucrurile cu care interacționează în ceva care îi aparține, cu care poate lucra și pe care îl poate schimba.

Un negociator extraordinar își exercită măiestria înțelegând cealaltă parte cât mai onest posibil. Doar percepând lumea cu ochi limpezi poate crea o strategie de negociere capabilă să funcționeze pentru toată lumea.

Este foarte ușor să ne atașăm de sentimentele, amintirile și așteptările sistemului în care muncim, de companiile în care investim și de oamenii cu care lucrăm. Acest atașament și reacția pe care ne-o provoacă ne obligă să ne dorim un rezultat diferit de cel pe care l-am putea aștepta în realitate.

De pildă, directorii din industria muzicală își iubeau modelul de afaceri perfect. Erau atașați de stilul lor de viață și de felul în care relația dintre artist și fani îi făcea să se simtă. Deși până și un găgăuță își putea da seama că modelul lor de afaceri era condamnat, au continuat să meargă pe calea lor, părând a ignora degringolada de care erau înconjurați. Au dat dovadă de prostie? Nu. Au fost orbiți de atașamentul față de prezent și de teama de viitor.

Bob Lefsetz, critic emblematic al domeniului, era un outsider care chiar avea capacitatea de a vedea viitorul. În mod regulat, le spunea miilor de directori care se abonaseră la newsletterul său exact ce se întâmpla și de ce. Cu mai bine de cinci ani în urmă a cerut (cât se poate de sonor) industriei muzicale să se trezească sau va muri. Arta lui Bob constă în

priceperea cu care mânuiește cuvintele, în dorința sa de a vedea adevărul și de a-l transmite oamenilor care ar putea să nu vrea să-l audă.

Directorii au dispărut, însă Bob a rămas indispensabil. Pentru că era singurul care spunea adevărul, numeroși jucători influenți din domeniu și-au dat rapid seama că ar avea necazuri dacă s-ar dispensa de el, chiar dacă nu le plăcea viitorul pe care Bob îl descria cu mare acuratețe. Astfel că Bob își câștigă existența spunând adevărul celor care dețin puterea.

Descâlcirea adevărului

Oamenii de succes sunt capabili să vadă ițele trecutului și pe cele ale viitorului, descâlcindu-le astfel încât să obțină ceva care poate fi controlat.

Încâlceala este o stare naturală. Personalitățile, costurile ascunse și sistemele complexe creează o conspirație, transformând elementele muncii noastre într-un haos incontrolabil. Lucrurile sunt ceea ce sunt și este dificil să percepem că ar putea fi altfel.

Presa scrisă nu poate concepe știrile în absența hârtiei, nu vede diferența dintre transmiterea gratuită a știrilor în întreaga lume și încărcarea ziarelor într-un camion, care le va distribui în cartier. Atâta vreme cât toate aceste elemente sunt percepute ca fiind inseparabile de celelalte, este imposibil să descâlcim viitorul. Acesta este motivul pentru care cei care inventează adesea următorul lucru important sunt outsiderii sau rebelii, căci ei nu pornesc de la trecutul încâlcit.

Adevărul din spatele situației clientului dumneavoastră nu este deloc diferit. Este posibil ca organizația din care faceți parte să aibă un trecut în raport cu acest client; este posibil să aveți o amintire viscerală legată de ceva care s-a întâmplat între

organizația dumneavoastră și client. Dacă mențineți încâlceala ideilor, nu veți putea fi suficient de flexibil pentru a putea crea un parteneriat cu acest client în viitor. Veți fi prea preocupat(ă) să apărați trecutul.

Spuneți adevărul

Desigur, mai întâi trebuie să fiți capabil(ă) să vedeți adevărul. Pentru aceasta este nevoie de experiență și competență și, mai presus de toate, de disponibilitatea de a căuta.

Majoritatea oamenilor care văd adevărul refuză să îl recunoască. Putem observa un client nemulțumit, un produs prost sau un domeniu de activitate care decade, însă nu vrem să conștientizăm situația. Suntem atașați de un viitor diferit, astfel că ignorăm datele sau le diminuăm importanța. Nu ne propunem să mințim, dar negăm realitatea.

Puținii oameni care văd adevărul și devin conștienți de el ezită adesea să-l expună. Nu vor să perturbe statu quo-ul. Se tem de furia colegilor, de ce s-ar întâmpla dacă aceștia ar auzi că, de fapt, împăratul umblă gol pușcă. Ezită, deoarece au fost învățați că nu așa procedează cei care alcătuiesc o echipă, ci agitatorii.

Organizațiile inteligente caută oameni care au abilitatea de a vedea lumea așa cum este. Însă această calitate este inutilă, dacă nu conștientizăm adevărul și nu îl împărtășim.

Gândiți-vă la agențiile de voiaj care au negat că domeniul lor de activitate era la ananghie până în momentul în care acesta a dispărut. Sau la reprezentanții care lucrează în vânzări, având un portofoliu din ce în ce mai redus - au ajuns aici fiindcă inerția a fost mai importantă pentru ei decât recunoașterea adevărului. Este în firea noastră să ne apărăm perspectiva asupra lumii, să construim o narațiune care ne protejează de mărturisirile stânjenitoare.

Atașamentul față de lucrurile pe care nu le putem controla

În acest moment, șeful dumneavoastră este în ședință cu consiliul director pentru a hotărî dacă vă reînnoiește contractul sau nu.

Cât de îngrijorat(ă) ar trebui să fiți mai exact? Dacă depuneți un efort mental uriaș, dacă aveți o dorință arzătoare și vă folosiți voința pentru a influența rezultatul ședinței, credeți că va ajuta? Dar dacă v-ați folosi *întreaga* forță mentală în acest scop? N-o să meargă nici așa.

Omul de neînlocuit a înțeles că energia mentală pe care o putem consuma într-o zi este limitată. Folosirea energiei mentale într-o situație asupra căreia nu avem control are costuri semnificative în raport cu oportunitățile ce ni se oferă. Competiția este preocupată să-și aloce timpul creării viitorului, iar dumneavoastră v-ați poticnit, dorindu-vă ca lumea să fie altfel. Suntem atașați de o anumită perspectivă, de un rezultat dat, iar când acesta nu se concretizează, pierdem vremea deplângând lumea pe care o voiam, dar care nu există.

Când avem un client furios în fața tejghelei, putem să-l înjurăm pentru judecata sa deficitară sau să blestemăm lumea care ni l-a adus în fața ochilor, însă persoanele indispensabile au înțeles că acceptarea situației și îmbunătățirea acesteia sunt în mod clar superioare celeilalte variante.

Oamenii de știință sunt creatori de hărți

Asistenții de laborator fac ceea ce li se spune. Oamenii de știință descoperă care este următorul pas.

Nu este de mirare dacă un om de știință este luat prin surprindere. Acest lucru se întâmplă atunci când își face treaba

bine. Explorând, urmând indicii, privind peisajul și plănuind un nou curs. A-ți propune să fii surprins este o alegere conștientă.

Oamenii de știință nu cred niciodată că toate lucrurile au fost soluționate, că totul este lămurit. Înțeleg că mereu există un alt argument sau mister gata să iasă la iveală, ceea ce înseamnă că harta nu este niciodată desăvârșită.

Craig Venter, cel care a decodat pentru întâia oară genomul uman, nu a așteptat ca cineva să-i spună ce să facă în continuare.

Descoperirea următorului pas a fost contribuția sa de om de neînlocuit.

Breasla artiștilor frustrați

Iată una dintre recenziile mele negative preferate, dedicate cărții *Triburi*: „Godin nu explică ce trebuie făcut cu exactitate pentru a pune bazele leadershipului, demers deloc facil. Dacă este să ne luăm după el, oricine deține o idee și un telefon mobil poate transforma mii de oameni în susținători ai cauzei sale în câteva minute, cu condiția să-și dea seama că acest lucru nu este dificil".

Răspunsul meu: a le spune oamenilor că leadershipul este important este un lucru. A le arăta pas cu pas ce trebuie exact să facă pentru a fi lideri este imposibil. „Spune-mi ce să fac" este o afirmație lipsită de sens în acest context.

Nu există nicio hartă. Nici pentru a fi lider, nici pentru a fi artist. Am citit sute de cărți despre artă (în toate formele sale) și despre cum poate fi creată și niciuna nu mi-a oferit niciun indiciu cu privire la hartă, deoarece nu există așa ceva.

Iată adevărul cu care trebuie să vă luptați: motivul pentru care arta (scrisul, implicarea, leadershipul, toate formele de artă) este valoroasă îl constituie totodată motivul pentru care nu vă pot spune cum să o faceți. Dacă ar exista o hartă, arta nu

ar mai fi posibilă, căci arta presupune capacitatea de a naviga fără hartă.

Nu-i așa că vă displace profund? Mie, unuia, îmi place teribil că nu există o hartă.

Permanenta presiune a integrării

Niciodată nu este posibil să te integrezi complet. Niciodată nu este posibil ca totul să fie bine.

Cum ar putea fi?

Astfel că suntem prinși în capcană, încercând mereu să ne integrăm, încă puțin, căutând întruna încă un semn care să ne arate că nu am reușit pe deplin, că sistemul este pe punctul de a fi perturbat, că regulile se vor schimba din nou și că va trebui să ne adaptăm (iarăși).

Problema concentrării înspre exterior este că nu avem un centru, niciun punct la care să ne întoarcem - nu există o busolă, nu există normalitate și nicio modalitate de a ne da seama dacă suntem echilibrați sau nu.

În absența unei hărți, cum am putea spune ce urmează?

În *The Lonely Crowd*, David Riesman scrie: „Americanii erau pregătiți pentru mass-media înainte ca mass-media să fie gata să le iasă în întâmpinare". Aveam nevoie de sugestii și instrucțiuni și, da, de o hartă pentru a ne da seama cine ar trebui să fim.

Da, este imposibil, așa că hai să ne apucăm de treabă

„Cea mai neînsemnată încercare de a estima, cea mai măruntă înregistrare inconștientă este respinsă pe motiv că este o asociație absurdă cu un vis ce-nu-va-fi-niciodată-realizat... o formă de exersare a futilității..

Reușesc să-mi șoptesc cel dintâi gând (îl șoptesc, astfel încât să nu mă audă demonii): «Știu că este imposibil. Dar știu că voi reuși».

În clipa aceea, turnurile devin «turnurile mele».

De îndată ce ajung în stradă, un nou gând: da, este imposibil, așa că hai să ne apucăm de treabă."

– din *Man on Wire*, jurnalul care trebuie neapărat citit al acrobatului Philippe Petit, descriind cucerirea World Trade Center

Tot ce ați fost învățați, tot ce credeți este desființat de artistul din Philippe Petit.

Nu ne implicăm în spargeri și intrări prin efracție, nu comitem o încălcare gravă a proprietății, nu ne riscăm viața, cu siguranță nu o facem pentru bani, nu ne dedicăm viața realizării unui lucru în mod evident stupid și totodată frumos. Și, mai ales, nu ne propunem să facem ceva imposibil. Cu siguranță, nu ca dar.

Însă se întâmplă ca unii dintre noi să o facă.

Și izbândesc.

Obținerea unui nou loc de muncă fără a-ți da demisia

Într-o zi, Binny Thomas a luat atitudine.

Și-a susținut cauza, a spus ce avea de spus și s-a apucat de o nouă slujbă. Nu a părăsit organizația la care muncea, nici măcar nu a primit o nouă funcție sau alte responsabilități. Mai degrabă, a început să-și facă vechea slujbă într-un nou mod. Binny nu s-a mai dus la ședințe cu scopul de a găsi modalități de negare a realității sau probleme pe care să le evite. În schimb, a început să pună osul la treabă, căutând proiecte în cadrul cărora contribuția ei putea fi semnificativă.

Subit, Binny era plină de inspirație. Căuta oportunități în loc să se ascundă de învinuiri. Se expunea riscurilor, confruntându-se cu problemele și făcând lucrurile să se întâmple. Adevărul fascinant (și universal) este că oportunitățile au apărut *după* ce a început să fie inspirată – nu oportunitățile au fost cele care au constituit o sursă de inspirație.

Vechea slujbă a lui Binny era bună. Își făcea treaba extrem de bine. Urma harta și instrucțiunile, făcea ce i se spunea și era plătită atât cât merita. Nu era în pericol să-și piardă slujba, însă renunțase la pasiune. Se plafonase și acesta era sfârșitul. Apoi s-a răzgândit.

Șase săptămâni mai târziu, a fost promovată, făcând un salt semnificativ și a primit o nouă slujbă, chiar mai bună decât slujba pe care și-o oferise ea însăși. Acum Binny conduce un program care se adresează savanților motivați, desfășurat la nivel global. Nu a trebuit decât să aleagă. Binny nu a cerut permisiunea de a-și face slujba mai bine; pur și simplu, s-a hotărât să o facă.

Bancherul și membrii comunității Amish

Bill O'Brien este cel mai îndrăgit bancher din Lancaster County, Pennsylvania. Este principalul bancher al comunității Amish din această zonă și spune că nu a pierdut nicio casă ipotecată.

Bill nu este Amish, dar majoritatea clienților săi sunt. Administrează împrumuturi în valoare de peste 100 de milioane de dolari pentru HomeTowne Heritage Bank și cel puțin 90 de milioane de dolari din această sumă sunt destinate ipotecilor fermelor Amish.

O'Brien conduce peste o mie de mile pe săptămână, vizitându-și clienții și potențialii beneficiari ai împrumuturilor. Aceștia nu au mai făcut credite și nu pot fi abordați cu instrumentele obișnuite ale domeniului său de activitate. „Voi afla cine a fost tatăl lui", spune el. „De asemenea, mă interesează cine a fost tatăl soției lui. Este nevoie de o echipă pentru a pune pe picioare o fermă." În parte, motivul pentru care abordarea sa bazată pe cultivarea împrumutului are un succes atât de mare este faptul că Bill nu prea are de ales. Este interzis prin lege să revândă creditele, deoarece casele nu au nici electricitate și nici o asigurare obișnuită de locuință. Drept urmare, dacă HomeTowne oferă un împrumut, creditul îi aparține.

Ceea ce înseamnă că, de-a lungul anilor, Bill a ajuns să le spună pe numele mic aproape tuturor clienților săi. Iată un bancher care face milioane de dolari pe an pentru banca sa, încheind afaceri față în față și făcând ca fiecare conexiune să fie mai umană decât în mod normal, în cadrul unor tranzacții de acest fel.

E ușor să găsești noi afaceri. Comunitatea Amish rămâne strâns legată, așa că, la achiziționarea unei noi ferme, familia care o cumpără nu are cum să nu audă de Bill. Reputația lui transmisă din om în om și-ar putea pierde credibilitatea

cu ușurință, ceea ce face ca responsabilitatea lui Bill să fie și mai mare.

Bill nu este deținătorul băncii. Dar este indispensabil. Valoarea creată de el depășește cu mult cifrele înregistrate în registrul contabil. Bill este un om de neînlocuit atât pentru bancă, cât și pentru comunitatea Amish.

John vinde asigurări

Stăteam la barul hotelului și așteptam să treacă timpul, bând apă minerală și discutând cu barmanul, înainte de a urca pe scenă pentru a susține un discurs. Am aflat că barmanul avea o slujbă cu normă întreagă ca vânzător de asigurări și că noaptea lucra ca barman pentru a-și suplimenta veniturile. Vindea asigurări companiilor mici, mergând din ușă în ușă.

John era veteran și se întorsese recent din Irak. Mă interesa charisma lui și îmi plăcea cum mă servea, așa că am stat de vorbă. Era evident că investea un mare efort emoțional în munca sa și, fiind fascinat de faptul că oamenii încă vindeau lucruri din ușă în ușă, l-am întrebat cum decurgea o zi de lucru și cât câștiga. Am aflat că venitul său provenea în totalitate din comisioane, iar compania pentru care muncea nu-i prea dădea indicii cu privire la clienți. Mai rău, compania îi impunea să utilizeze cărțile lor de vizită, materialele și discursul lor, pe propria lui cheltuială. Nu era o slujbă perfectă și, cu siguranță, cineva dotat cu abilitățile interpersonale ale lui John s-ar fi putut descurca mai bine. Se expunea riscurilor, acționând practic ca un fel de spam uman și fiind plătit cu un salariu de mizerie pentru ceea ce făcea.

Am început să-i dau câteva idei în legătură cu felul în care putea strânge mai multe indicii legate de potențialii clienți,

cum putea oferi o prezentare remarcabilă, cum putea transforma câțiva clienți întâmplători într-un grup mai mare de clienți cu adevărat fideli.

Apoi John m-a surprins. Mi-a explicat că nu voia să riște, aplicând vreunul dintre lucrurile care ar fi putut merge mai bine, nu voia să-și exploateze timpul mai bine, nu dorea să facă nimic altceva decât să urmeze regulile. Dacă muncea suficient de mult, m-a asigurat el, sistemul va da roade, recompensându-l. Își riscase viața în deșertul minat de dispozitive explozive improvizate, iar acum îi era teamă să abordeze o nouă modalitate de a vinde asigurări.

Acest lucru m-a supărat. Desigur, John avea dreptul să-și administreze cariera bazată pe comisioane așa cum dorea. Era alegerea lui. Însă suferise o îndoctrinare, vânzându-se pe bani puțini pentru a nu deveni un om de neînlocuit. Șeful său i-a dat un scenariu, un set de reguli și l-a intimidat, determinându-l să-și lase măiestria acasă. Drept urmare, a sfârșit prin a fi un simplu subordonat, o rotiță neînsemnată a sistemului, un participant tăcut și substituibil.

Problema este că sistemul îl jecmănește. Nu este remunerat pe merit. Face ce i se spune și nu funcționează. Nu este corect să te confrunți cu refuzuri sistematice și să nu fii recompensat. A parcurs 90% din calea spre statutul de superstar - tot ce îi lipsește este dorința de a progresa, de a ieși în evidență și de a nu se mai mulțumi să se conformeze.

Nu are obligația de a asculta doar pentru că șeful său îi impune să se comporte ca un fel de spam uman. De fapt, obligația sa este de a face exact opusul. Trebuie să iasă în evidență, nu să se conformeze. Să creeze conexiuni, nu să fie o rotiță invizibilă. A face altfel este o pierdere.

Cineva ca John nu ar trebui să muncească noaptea pentru a-și plăti facturile.

Cine vă stabilește agenda?

Cine este șeful dumneavoastră? În ce scop munciți? Cui încercați să-i faceți pe plac?

Dacă nu munciți decât pentru persoana căreia îi dați socoteală conform organigramei, este posibil să vă sacrificați viitorul. Încercând să-i faceți pe plac șefului, s-ar putea să vă îndepărtați clienții, să vă ascundeți cele mai prolifice eforturi, să vă conformați, devenind o simplă rotiță neînsemnată a sistemului. Acesta vrea să vă conformați, însă este posibil ca încercarea de a face pe plac sistemului să nu fie adevărata dumneavoastră muncă.

Astăzi, un colegiu mare, tipic pentru Statele Unite, are o cultură bazată pe chiolhanuri. Conform agendei, este de dorit să te descurci la cursuri, să petreci la greu, să devii popular și să bei când se poate. Nu este prea dificil să adopți această agendă și nici să te integrezi. Însă unde vă duce?

ONG-urile obișnuite au adoptat situația existentă. Adoptând-o, veți evita presiunile. Anxietățile vor fi reduse la minimum, iar temerile nu-și vor face simțită prezența. Însă la ce conduce această atitudine?

Șeful dumneavoastră, care își vinde foarte scump produsele, vrea să-și creeze o imagine pozitivă, așa că va reduce costurile pe termen scurt. Îl puteți ajuta nefăcând nimic toată ziua - nu cheltuiți niciun ban și nu produceți niciun fel de zgomot. Ce se întâmplă apoi?

Dacă agenda dumneavoastră este stabilită de către altcineva și nu vă conduce unde vreți să ajungeți, atunci de ce mai este agenda dumneavoastră?

Decretul Candyland

Autorul Steven Johnson urăște jocul Candyland și toate jocurile din categoria jocurilor de societate. Mie îmi displac chiar mai mult decât lui.

„Îmi dau seama că jocurile bazate exclusiv pe noroc au o lungă istorie, însă asta nu înseamnă că sunt mai puțin stupide", scrie el. Iată cum se joacă Candyland: alegeți o carte și faceți ce vă indică aceasta. Apoi repetați.

În mod clar, suntem învățați cum să urmăm o agendă. Îndoctrinare și supunere. Învățăm copiii că cea mai bună modalitate de a câștiga este să aleagă cărți fără să gândească, să urmeze instrucțiunile și să aștepte ca lucrurile să iasă bine.

Măi, măi. Dezastruos.

Decretul meu: dacă dețineți jocul Candyland, dați-i foc. Înlocuiți-l cu Cosmic Encounter, șah sau o cutie de cuburi din lemn. Vă rog să nu mai priviți școala și nici jocurile de societate cu aceiași ochi niciodată. În cazul în care copiii sau viitorii dumneavoastră angajați nu învață altceva decât să citească o hartă sau să urmeze un program, opriți-i.

În căutarea unui lucru la care să reacționăm sau să răspundem

În cadrul fabricii de modă veche, principalele instrumente care dictează sarcinile sunt manualul și linia de asamblare.

Manualul îți spune ce ai de făcut, iar linia de asamblare asigură continuitatea muncii. Nu este treaba dumneavoastră să decideți.

În momentul în care ne-am îndepărtat de linia de asamblare și de munca manuală, a fost ușor să ne prefacem că nu mai

lucrăm într-o fabrică. Se pare că munca noastră s-a schimbat, dar nu și mentalitatea.

Acum căutăm ceva care să ne distragă. Aceasta este cultura internetului, combinată cu cultura funcționarului țintuit de birou, la care se adaugă teama.

Nu vreți să luați inițiativa sau să vă asumați responsabilități, așa că vă verificați e-mail-ul, contul de pe Twitter și comentariile de pe blog. Cu siguranță, există ceva de care trebuie să vă feriți, ceva care vă înfurie sau vreo ședință la care trebuie să participați. Cunosc pe cineva care merge la 40 de conferințe pe an și niciodată nu pare a produce cu adevărat ceva.

Iar acest proces poate fi repetat la nesfârșit. Mereu. Nu se termină niciodată.

Alternativa este să concepeți o hartă și să conduceți.

Alegerea

Puteți fie să vă conformați, fie să ieșiți în evidență. Dar nu ambele.

Fie apărați statu quo-ul, fie îl subminați. Fie jucați defensiv și încercați să faceți astfel încât lucrurile să fie „în regulă", fie preluați conducerea, lansați provocări și vă străduiți să îmbunătățiți situația existentă.

Fie vă lăsați copleșiți de drama vieții de zi cu zi, fie vedeți lumea așa cum este. Toate acestea sunt alegeri care trebuie făcute. Nu o puteți apuca în ambele direcții.

Cineva vă va angaja deoarece corespundeți descrierii, arătați cum trebuie, aveți experiența potrivită și nu faceți valuri sau pentru că vă ridicați la înălțimea unui ideal, pentru că sunteți un agent al schimbării care, cu siguranță, se va diferenția

de restul. Oricât de mult aș sublinia această idee, niciodată nu va fi suficient. A fi remarcabil(ă) doar într-o mică măsură este o strategie păguboasă. Adoptarea maximei banalității ar putea funcționa și a funcționat și până acum. Oamenii de neînlocuit și persoanele indispensabile sunt la mare căutare și reprezintă viitorul. Însă spațiile gri dintre cele două extreme sunt înfricoșătoare.

Să dăm cu banul – ai câștigat!

Poate că cea mai mare mutație pe care o aduce noua economie este autodeterminarea. Accesul la capital și legăturile potrivite nu mai sunt nici pe departe la fel de esențiale ca în trecut. Oamenii de neînlocuit sunt făcuți, nu născuți.

Fără îndoială, mediul înconjurător are încă un rol imens. Profesorul potrivit, susținerea familiei sau accidentele rasei și ale locului nașterii sunt în continuare factori semnificativi. Însă noile reguli presupun că, deși ai toate datele necesare, nu vei reuși decât dacă alegi să o faci.

Acestea sunt alegeri interne, nu factori externi. Astăzi, felul în care răspundem oportunităților și provocărilor lumii externe determină în ce măsură suntem prețuiți de către aceasta. În această secțiune vreau să schițez câteva dintre rolurile pe care le joacă persoanele de neînlocuit și în ce fel puteți alege să le adoptați.

Dacă veți munci mai multe ore, veți deveni un artist mai bun?

Ajută să pictezi mai multe tablouri? Să scrii mai multe cuvinte? Să inventezi mai multe lucruri?

Până la un punct.

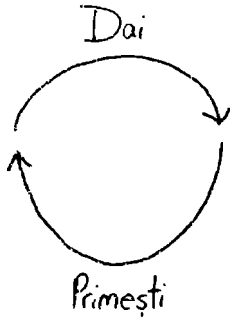
Însă, în cea mai mare parte a timpului, nu asta facem. De cele mai multe ori, munca noastră nu este caracteristică omului de neînlocuit – facem treaba altcuiva, în loc să ne ocupăm de arta noastră. Nu este o problemă, atâta timp cât există un echilibru, atâta timp cât acordăm suficient timp muncii care contează.

Rezistența vă încurajează să evitați munca, iar societatea noastră ne încurajează să fim mereu ocupați cu ceva. Artiștii serioși disting între muncă și lucrurile pe care trebuie să le facă atunci când nu se ocupă de muncă.

Tranzacția tipică (și săgeata lipsă)

Tranzacția tipică aflată în desfășurare arată astfel:

Șeful vă dă o sarcină; dumneavoastră o îndepliniți. Drept



răsplată, primiți bani. Este un schimb, nu prea diferit de cel care are loc atunci când faceți cumpărături la magazinul local. Dumneavoastră, clientul, sunteți șeful. În schimbul banilor, primiți un articol de pe raft și ambele părți au de câștigat.

Desigur, dacă magazinul este mai scump decât competiția, veți renunța și veți cumpăra dintr-un loc mai ieftin. În calitate de șef, acesta este modul în care maximizați ceea ce primiți în schimbul banilor. Iar magazinul? Dacă va găsi un client dispus să plătească mai mult pentru produsul său, își va vedea de treabă, vânzându-l altcuiva.

Așadar, ce lipsește?

Darul.

Dacă îi oferiți șefului darul artei, al spiritului pătrunzător, al inițiativei și conexiunii, probabilitatea ca acesta să meargă la cumpărături în altă parte în fiecare zi, căutând să înlocuiască munca banală pe care o faceți, este mult mai mică, fiindcă munca pe care o depuneți nu este o marfă.

Dacă magazinul în care intrați vă oferă un dar neprețuit și nesolicitat, constând într-o servire plăcută, prilejuindu-vă stabilirea unei conexiuni, manifestarea respectului și a bucuriei, atunci șansele de a trece la supermarketul de la capătul străzii pentru a economisi câțiva dolari în plus sunt mult mai mici. Darul vă aduce bucurie, înseamnă ceva pentru dumneavoastră și ați vrea să continuați să-l primiți.

Săgeata lipsă este darul. Acesta reprezintă efortul. Efortul este distinct de bani, de fișa postului, ba chiar și de capitalism. Crearea unei cariere în care să fiți considerat(ă) un „cui de osie", o persoană indispensabilă, poate părea la început un obiectiv egoist, pe care, însă, îl veți atinge oferind daruri dezinteresate, ce vor aduce beneficii tuturor.

Scuturați talanga de vacă mai tare

Un concert nu se reduce la muzică, nu-i așa? Iar, în cazul unui restaurant, mâncarea nu este totul. Esențiale sunt bucuria, conexiunea și încântarea.

Partea amuzantă este că este mult mai ușor să înveți cum să aduci bucurie, să creezi artă sau să-ți manifești umanitatea decât să înveți să cânți la chitară. Dintr-un motiv oarecare, lucrăm mai întâi la tehnică, înainte de a ne preocupa să introducem bucuria în ceea ce facem.

Dacă vă bateți capul să învățați un cântec și să-l interpretați, atunci CÂNTAȚI-L. Cântați-l tare, puneți suflet și arătați că trăiți muzica. Oferiți-l, nu-l înmânați pur și simplu, ca și când ați fi un funcționar la bancă. Atunnci când răspundeți la telefon, când salutați pe cineva care vine la birou, când veniți la o ședință sau scrieți ceva, nu vă mai obosiți dacă vă mulțumiți să faceți lucrul respectiv ca să fie făcut. Acționați ca și când ați cânta sau mai bine stați acasă.

Dacă aveți ocazia, căutați pe Google „More Cowbell" și veți afla că este, cu siguranță, cel mai relevant scheci din toate timpurile, difuzat la emisiunea *Saturday Night Live*. Unul dintre membrii formației Blue Öyster Cult cântă la o talangă de vacă, având un aer solitar și, de fiecare dată când o face, se simte groaznic. Iese în evidență într-o formație care ar vrea ca el să nu facă notă discordantă. Producătorul muzical, care este un tip extraordinar, reușește să-l convingă că, dacă vrei să cânți la talanga de vacă, *exact asta trebuie să faci.*

Bloggerul Brian Clark arată că singura alegere posibilă este să faci talanga să se audă și mai mult. Fie faci asta, fie renunți complet la sunetul tălăngii de vacă.

Întoarcerea la mașini

Investitorii știu ce să caute: rentabilitatea investițiilor. Vor să calculeze câți bani ar putea câștiga pentru fiecare dolar investit.

Majoritatea organizațiilor se concentrează asupra rentabilității mașinilor. Nu mă refer doar la utilajele industriale mari și zgomotoase. Mă refer la structura organizației. Există un sistem, o fabrică, un set de birouri, clădiri, calculatoare sau site-uri, iar scopul este valorificarea maximă a utilajelor existente.

Forța de vânzări există pentru a menține utilajele în funcțiune. Departamentul de IT furnizează mentenanța mașinăriilor. Departamentul de resurse umane se asigură că oamenii care manipulează utilajele (aceștia fac parte din sistem, la urma urmelor) sunt obedienți, de încredere și ieftini.

Putem vedea mașina în cea mai sângeroasă glorie a sa privind la industria de prelucrare a cărnii. Muncitorii sunt abuzați, vătămați și mințiți regulat. Vitele sunt împinse la tăiere mai rapid și cu grija de a produce pierderi cât mai mici. Obiectivul este îmbunătățirea eficienței tuturor elementelor „mașinăriei" și reducerea pe cât posibil a costurilor. Orice altă abordare ar însemna să se renunțe la profitul obținut la supermarket.

E posibil ca abatorul să nu aibă prea multe opțiuni. Sistemul în care lucrează acești oameni i-a obligat să fie niște simple unelte de procesare a unui produs de larg consum.

Însă nu trebuie să munciți într-un abator.

Cunoașterea instrumentelor

Sunt mereu uimit când întâlnesc un scriitor care nu știe să utilizeze un computer, un avocat care nu se simte în largul său folosind LexisNexis sau un director care are nevoie de ajutorul unui angajat de la departamentul de IT al corporației pentru a naviga în sistemul de e-mail. Dacă sunteți comerciant și nu

sunteți capabil să profitați de pe urma abilităților pe care le aveți, utilizând instrumentele on-line, nu faceți decât să rămâneți legat de utilajele deținute de corporație. Le conferiți astfel o putere pe care nu o merită.

Lumea tocmai v-a oferit controlul asupra mijloacelor de producție. A nu le stăpâni este un păcat.

În grevă, pentru un viitor mai bun

Jackie Brown m-a întrebat ce s-ar fi întâmplat dacă, în 1990, UAW* ar fi intrat în grevă, protestând împotriva companiilor auto.

Ce-ar fi fost dacă, se întreba ea, sindicatele ar fi intrat în grevă, nu din motive salariale sau din cauza codului muncii, ci deoarece companiile auto nu erau suficient de inovatoare? Ce-ar fi fost dacă ar fi plecat nu din cauza unei dispute contractuale, ci pentru că industria refuza să submineze statu quo-ul și să se reinventeze?

E greu de imaginat un astfel de scenariu, nu-i așa?

Mentalitatea centrată pe ideea de a munci din greu, în combinație cu distincția noi/ei, este atât de adânc întipărită în raporturile dintre forța de muncă (adică cei mai mulți dintre noi) și conducere (adică șeful), încât este de neconceput că forței de muncă, reprezentată printr-o formă de organizare, i-ar putea păsa suficient de mult de reticența conducerii față de un nou mod de gândire, încât să pună la cale o grevă din acest motiv.

Dar ce-ar fi fost dacă ar fi făcut-o? Ce-ar fi fost dacă cultura orașului Detroit ar fi fost zdruncinată cu 20 de ani în urmă,

* United Auto Workers – sindicat al muncitorilor din industria auto (n.t.).

iar părțile implicate nu și-ar fi propus să maximizeze rentabilitatea mașinilor, concentrându-se în schimb asupra creării unor interacțiuni și inovații pentru care oamenii ar fi ales să plătească?

În mod evident, este prea târziu pentru a face acest lucru și a ajunge la un rezultat cu un impact la fel de mare pe cât ar fi putut fi obținut atunci. Dar cum stă treaba în cazul șefului și al domeniului dumneavoastră de activitate? Ce se întâmplă când recunoaștem că slujba indispensabilă este singura care merită făcută, că nu are sens să plătești în plus decât pentru un produs remarcabil?

Dacă organizația dumneavoastră nu vrea să trăiască fără o hartă, puteți schimba această situație? Dacă nu puteți, ar trebui să plecați?

Un artist-trapezist timid este un trapezist mort

Atunci când se ivește o mare șansă, rareori este progresivă.
Uraganul lovește, dar digul rezistă.
Urmează alt uragan, dar nici acesta nu doboară digul.
Nu s-a schimbat nimic, este doar o zi normală.
Apoi vine un uragan mai puternic și digul cedează.

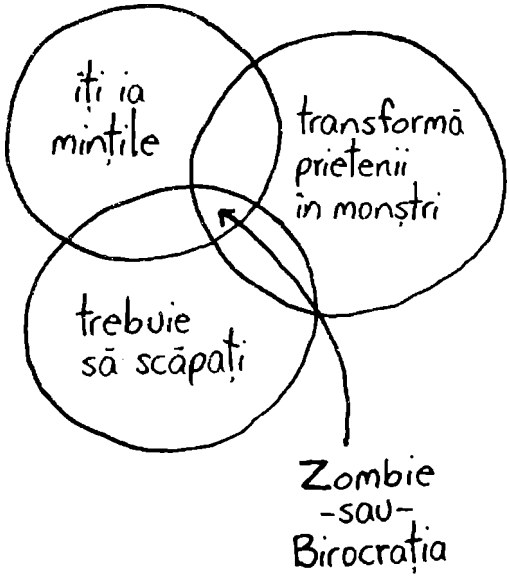
Sistemul funcționează în momentul de față, dar în clipa următoare este la pământ. Provocarea cu care ne confruntăm este să reușim să anticipăm schimbările și să încercăm să le facem față, făcând schimbări treptate, fără grabă, așteptând să vedem ce se întâmplă. Astfel că, în momentul în care survine schimbarea, suntem epuizați.

La circ, singurul mod în care poți reuși ca artist la trapez este să sari. Iar persoana de neînlocuit care conduce schimbarea este capabilă să facă tocmai acest lucru: să sară.

Când industriile traversează perioade de tranziție, 90% dintre oameni își risipesc energia, își irosesc resursele și părăsesc tiptil și în silă sectorul/slujba/piața perfectă pe care o ocupau, încercând să prindă un loc, profitând de noua oportunitate. Însă, în timp ce fac asta, cei 90% sunt depășiți, lăsați în urmă de către puținii curajoși, care se dovedesc a fi mai deștepți decât ei.

În acest nou Vis American despre care vorbesc, în această revoluție a relevanței, importanței și interacțiunii, nu este loc pentru toată lumea, cel puțin nu încă. Mai degrabă, vor rămâne nișe neocupate până când vom avea suficient de mulți oameni indispensabili, până când îi vom găsi pe acei puțini oameni dispuși să-și abandoneze CV-urile, să arunce manualele și să producă o schimbare.

În acel moment, ne vom putea întoarce la muncă.



Cât de mare este insigna pe care o aveți?

Am susținut un discurs în fața a o sută de oameni cu funcții importante, din cadrul Food and Drug Administration*. În cazul în care credeți că ideile din această carte sunt destinate doar companiilor mici, aflate la început, și că cele mari sunt scutite, gândiți-vă la birocrația stufoasă ce poartă denumirea de Guvern Federal.

Cei mai buni oameni din Guvern muncesc cu disperare să găsească, să stimuleze și să exploateze avantajele aduse de oamenii lor de neînlocuit. Înțeleg că harta bazată pe aprobări greoaie, apăsată de jugul birocrației și lipsită de organicitate a FDA este depășită de mult, că există o nevoie disperată de inovație și că trebuie să se grăbească.

În timpul sesiunii de întrebări și răspunsuri care a urmat după discursul meu, un ofițer din forțele de poliție a ridicat mâna și a spus: „Vor ca noi să inventăm un nou viitor, să conducem triburile și să producem schimbări, dar nu avem autoritatea necesară pentru a o face. Nu pot face nimic în absența autorității".

Afirmația îi aparținea unui om care purta uniformă și avea o insignă.

L-am întrebat: „Cât de mare ar trebui să fie insigna pe care o purtați?"

Adevărul este că o insignă mai mare nu ar ajuta cu nimic. Oamenii nu te urmează pentru că le ordoni să o facă. Nu vor căuta o nouă cale, dacă li se spune că asta trebuie să facă.

Persoanele de neînlocuit nu au nevoie de autoritate. Nu face parte din misiunea lor. Autoritatea contează doar în fabrică, nu în lumea dumneavoastră.

---

* FDA – Administrația Alimentară și Farmaceutică – organizație din S.U.A., responsabilă cu reglementarea alimentelor, medicamentelor, cosmeticelor și a dispozitivelor medicale (n.t.).

Schimbarea reală provine rareori dinspre vârful scării ierarhice. Are loc la mijlocul sau chiar pe treptele de jos ale acesteia. Adevărata schimbare survine atunci când cineva căruia îi pasă iese în față, asumându-și o postură ce pare a fi riscantă. Oamenii vă urmează pentru că așa doresc, nu pentru că le puteți ordona să o facă.

Slujba pe care o aveți este pe măsura pasiunii dumneavoastră?

Sau pasiunea se ridică la înălțimea slujbei?

Conform opiniei publice, ar trebui să găsiți o slujbă pe potriva pasiunii dumneavoastră. Eu cred că este invers.

Am susținut în mod repetat că produsul trebuie să fie adecvat marketingului și nu invers, aceeași inversiune fiind valabilă și în acest caz. Transferarea pasiunii asupra slujbei este mult mai ușoară decât găsirea unei slujbe care, întâmplător, se ridică la înălțimea pasiunii dumneavoastră.

Conformați-vă sau ieșiți în evidență

Există nenumărați oameni care așteaptă să vă spună cum să vă integrați, care așteaptă să vă corecteze, să vă sfătuiască, să vă arate unde greșiți.

Și nu este nimeni care să vă împingă să ieșiți în evidență.

Dacă socotiți toate cărțile, toate mustrările, toți oficialii, șefii, profesorii, părinții, polițiștii, colegii de muncă, angajații, fanaticii religioși, politicienii și prietenii care vă pot arăta exact cum vă puteți integra, rezultatul este copleșitor. Îmi este cât se poate de clar că ne pricepem extrem de bine la adoptarea și consolidarea statu quo-ului.

Cu toate acestea, conformarea excesivă nu schimbă mare lucru. Unde sunt toți agitatorii și militanții autodeclarați, oamenii care vă îndeamnă și vă împing să susțineți o anumită cauză?

Se pare că lipsesc.

Cum lucrează o persoană de neînlocuit?

Într-o lume în care oamenii indispensabili sunt puțini, „cuiul de osie" are două opțiuni elegante:

1. Să angajeze o mulțime de muncitori care lucrează în fabrică. Să implementeze o dezvoltare de proporții. Să profite de avantajul că majoritatea oamenilor vor o hartă, că cei mai mulți sunt dispuși să muncească ieftin și vor să facă parte dintr-o fabrică. Câștigă deoarece extrage valoare din munca lor, pe care o vând prea ieftin.
2. Să găsească un șef care nu poate trăi fără un „cui de osie". Să găsească un șef care să îi prețuiască unicitatea și contribuția, răsplătindu-l cu libertate și respect. Să-și facă munca. Să producă o diferență.

Dacă în acest moment nu aplicați niciuna dintre variantele de mai sus, nu acceptați târgul. Meritați mai mult.

Cu condiția să...

Instructorul corporatist Deanna Vogt m-a provocat să completez propoziția: „Aș putea fi mai creativ cu condiția să..."

„Cu condiția să" este o modalitate nemaipomenită de a elimina scuzele pe care le ai la îndemână. „Cu condiția să" este un factor care te obligă, pentru că, în clipa în care ai scăpat de elementul respectiv, nu mai ai nicio scuză; rămâne doar obligația.

Aș putea vedea situația mai limpede cu condiția să...

Aș putea conduce acest trib cu condiția să...

Aș putea găsi curajul de a mă dedica artei mele cu condiția să...

Nostalgia viitorului

Pentru cei mai mulți dintre noi, cel mai fericit viitor seamănă întocmai cu trecutul, doar că este puțin mai bun.

Tuturor ne place nostalgia (cea adevărată, orientată spre trecut). Suferim bucuroși din cauza acelui sentiment dulce-amar pe care ni-l provoacă evenimentele pe care le-am îndrăgit, dar pe care nu le putem retrăi. Nostalgia pe care o resimțim, gândindu-ne la ziua aceea din perioada liceului, la bonomia unei echipe grozave sau la un anumit eveniment familial.

Ne-ar plăcea teribil să repetăm acele momente, dar nu putem.

Nostalgia pentru viitor este identică cu sentimentul pe care ni-l provoacă lucrurile care nu s-au întâmplat încă. Suntem pregătiți ca acestea să se întâmple, însă, dacă intervine ceva care ne schimbă viitorul, lucrurile respective nu se vor întâmpla și vom fi dezamăgiți.

Dacă sunteți concediat(ă) de compania la care lucrați, este foarte posibil să găsiți un alt loc de muncă, însă nu va fi același – cel care urma să vă aducă promovarea pe care v-o imaginați și care a condus la evenimentul la care sperați, în biroul acela pe care îl aveați în minte...

Ne pricepem să vizualizăm acest viitor, iar în cazul în care credem că nu va deveni realitate, vom deveni nostalgici. Aceasta nu este o vizualizare pozitivă, este o formă de atașament de cea mai proastă factură. Suntem atașați de un rezultat, pe care adesea nu-l putem controla.

Dacă ați avea șansa să vă refaceți viața punându-vă o dorință, care ar fi aceasta? V-ați părăsi familia, orașul, v-ați schimba înfățișarea? Majoritatea oamenilor nu ar schimba decât materialul canapelei sau și-ar îmbunătăți un pic slujba (mărindu-și salariul).

Cu toate acestea, unii oameni simt nevoia să-și schimbe viitorul, optând pentru un viitor cu reguli radical diferite. Acești oameni sunt legați emoțional de genul de motivație și leadership vizionar pe care organizațiile îl caută la un om de neînlocuit. Nu este o abilitate și nici măcar un talent. Este o alegere.

Nu vă doriți ca șeful departamentului de dezvoltare a afacerilor să fie nostalgic în legătură cu un anumit viitor. În cazul în care este, se va crampona de afacerile și structurile care conduc la apariția viitorului respectiv, subestimând alternativele care v-ar putea îmbunătăți radical organizația și periclitându-și totodată viziunea asupra viitorului.

În anii 1990, *The New York Times* a primit o ofertă din partea companiei Amazon. Ar fi transformat economia ziarului, aducând profituri de miliarde de dolari în timp. Conform spuselor fostului director financiar al ziarului, Diane Baker, conducerea a refuzat. Se temeau că cei de la Barnes & Noble, care, la momentul respectiv, era un important client căruia i se oferea spațiu publicitar, s-ar fi supărat. Conducerea avea nostalgii cu privire la un viitor în care afacerea lor actuală ar fi înregistrat o creștere constantă, simțindu-se amenințată de o schimbare radicală a acestuia.

Și domeniul editorial este condus de oameni care suferă de aceeași boală. Își iubesc domeniul de activitate, produsul, sistemele și bucuria pe care le-o aduce această muncă. Noile tehnologii și sisteme de afaceri subminează această viziune, iar editorii le resping adesea pur și simplu din cauza nostalgiei. Același lucru i s-a întâmplat și companiei Kodak, ca și marilor firme de contabilitate.

„Cuiul de osie" este capabil să inventeze un viitor, să se îndrăgostească de el, să trăiască în el, pentru ca apoi să-l abandoneze fără a sta prea mult pe gânduri.

Partea stresantă este speranța

Pacienților care au fost supuși unor colostomii le-a fost evaluată starea de spirit pe termen lung. Pacienții cărora li s-a spus că situația era permanentă, că vor fi nevoiți să trăiască cu o pungă întreaga viață, s-au simțit, în cele din urmă, mai bine decât cei cărora li s-a spus că exista o șansă să-și poată folosi din nou colonul.

Partea stresantă este speranța. Să speri fără a avea motive de speranță că avionul va sosi, că nu-l vei pierde, că locul tău nu va fi dat altcuiva, că n-o să te prăbușești, că vei ateriza aproape la timp. Să speri că operația va ieși bine. Să speri că șeful nu va țipa la tine. Toate acestea produc un mare consum nervos multor oameni.

Iar motivul este nostalgia față de viitor. V-ați îndrăgostit de un anumit rezultat și, cu fiecare etapă pe care o parcurgeți, pare că speranța, voința și efortul pe care le faceți ar putea menține viitorul statu quo.

Madison House și pasiunea

Madison House este o firmă de management muzical și rezervări, cu sediul în Colorado. Reprezintă artiști precum Bill Kreutzmann, The String Cheese Incident și Los Lobos.

Deși muzica din întreaga lume se prăbușește, această firmă prosperă. Cum reușește?

Datorită unor oameni precum Nadia Prescher. Nadia face parte din conducerea firmei și, ca și colegii ei, iubește muzica. Vine la concerte și atunci când nu trebuie, se ocupă de detalii, chiar dacă nu sunt responsabilitatea ei și depune un efort emoțional deoarece poate, nu pentru că i s-a spus să o facă.

Muzicienii de succes au numeroase opțiuni. Dacă aleg Madison House, o fac fiindcă oamenilor de la firmă le pasă suficient de mult pentru a stabili o conexiune, nu pentru că reprezintă cea mai ieftină alternativă. Toți care se ocupă de PR și toate firmele ce oferă servicii profesionale pot învăța de la ei. Când oamenii își fac treaba pentru că le place, lucrurile funcționează. Chiar dacă nu sunt la fel de pricepuți din punct de vedere tehnic ca firmele competitoare.

Fiți măcar o dată de neînlocuit

Dacă o puteți face extraordinar de bine măcar o dată, atunci, cu siguranță, veți putea repeta gestul.

Nu vă sugerez să jucați golf perfect sau să dirijați o simfonie. Mai degrabă, succesul constă în a fi generos, a înțelege pe cineva sau a vedea o cale pe care alții nu o văd. Ați făcut acest lucru deja, într-un mod strălucit.

Ați reușit să vă calmați atunci când v-a cuprins anxietatea, ați făcut ceva fără a vă gândi la recompense sau ați rezolvat o

problemă cu ajutorul intuiției. Apoi, de cele mai multe ori, lumea se interpune și vă dezvață fără preget, împiedicându-vă să repetați gestul respectiv.

Dacă ați făcut-o o dată, o puteți face din nou. În fiecare zi.

Meditația lui Ishita

Ishita Gupta a scris:

Fiecare zi este o nouă șansă de a alege.

Alegeți să vă schimbați perspectiva.

Alegeți să apăsați pe întrerupător în mintea dumneavoastră. Aprindeți lumina și nu vă mai frământați din cauza nesiguranței și a îndoielii.

Alegeți să vă faceți munca fără a vă lăsa distrași.

Alegeți să vedeți ce este mai bun în oameni sau alegeți să scoateți ce este mai rău din ei.

Alegeți să fiți o rază laser, bine direcționată, sau o rază de lumină dispersată, care nu este de niciun folos.

Aceasta este puterea alegerii. Putere și atât. Singurul lucru pe care trebuie să-l facem este să ținem minte că noi suntem cei care țin frâiele acestei puteri. Noi alegem.

Nu le permiteți împrejurărilor sau obiceiurilor să determine alegerile pe care le faceți astăzi. Deveniți propriul dumneavoastră stăpân și folosiți-vă voința pentru a alege.

Oamenii de neînlocuit nu-și pierd vremea cu nimicuri

Oamenii își pierd aproape toată ziua cu nimicuri. Sarcinile mărunte ne distrag, împiedicându-ne să ne dedicăm artei muncii, ne încetinesc și ne epuizează.

Vestea bună este că există numeroși oameni dispuși să se ocupe de nimicuri în locul dumneavoastră. Tot ce aveți de făcut este să angajați pe cineva care să vă curețe pensulele, să vă aranjeze hârtiile și să facă ordine. Treaba dumneavoastră este să vă dedicați artei, dând ce aveți mai bun, să schimbați statu quo-ul și să deveniți indispensabil(ă). Iar dacă vă consumați făcând acest lucru, nu va avea nimeni de câștigat.

Nu este vorba doar despre numărul de ore lucrate. Nu a fost niciodată. Faceți munca pe care o aveți de făcut și folosiți tot ajutorul de care aveți nevoie pentru a o face cât de bine puteți.

Observați că am folosit cuvântul „doar". Oamenii de neînlocuit lucrează adesea un număr mare de ore. Nora Roberts scrie trei cărți pe an, lucrând șase ore pe zi în fiecare zi. Alocă un anumit număr de ore, dar nu se rezumă numai la acest lucru. Orele nu sunt totul.

Corporațiile au tendința să facă astfel încât fiecare angajat să aibă cea mai mare productivitate posibilă. Aceasta este mentalitatea tipică fabricii. Dacă muncești la o linie de asamblare, bineînțeles că numărul de ore pe care-l petreci acolo contează. Noul model este foarte diferit. Ji Lee este un provocator și un artist celebru pentru arta stradală pe care o face. De asemenea, întâmplător lucrează la Google. Nu mă îndoiesc că a sporit valoarea companiei cu milioane de dolari prin intermediul gândirii sale ortogonale și a ideilor sale nemaipomenite. Totodată, este neîndoielnic că, dacă nu s-ar mai ocupa de proiectele sale externe și ar veni mai des la muncă, productivitatea sa ar scădea drastic.

Iată cum arată munca asiduă

Nicio persoană respectabilă care lucrează în vânzări nu se plânge că este nevoită să zboare șapte ore pentru a se întâlni cu un potențial client, în fața căruia va susține un discurs de 20 de minute, întorcându-se apoi acasă.

Niciun electrician curajos nu se plânge că trebuie să urce pe un stâlp de înaltă tensiune pentru a repara un izolator.

Și niciun muncitor harnic, care lucrează la o linie de producție, nu ezită să omoare o sută de pui pe oră într-un abator.

Aceasta pentru că este vorba despre muncă. Suntem obișnuiți cu ea și știm cum să o facem.

Cu toate acestea, efortul necesar pentru a inventa, a găsi noi idei și a depăși teama de a livra pare prea greu de îndurat. Efortul necesar controlării unei reacții emoționale, perceperii unei situații așa cum este în realitate și implicării de care este nevoie pentru a oferi un dar – acestea ne depășesc.

Niciunul dintre lucrurile care au legătură cu a deveni indispensabil nu este ușor. Dacă este ușor, s-a făcut deja și nu mai este valoros.

Nu există o scurtătură în ceea ce privește demersul care trebuie făcut pentru a deveni o persoană de neînlocuit. Importantă este înțelegerea *tipului* de muncă asiduă care merită făcută. Singurul lucru care îi distinge pe marii artiști de cei mediocri este abilitatea acestora de a face saltul peste prăpastie. Unii oameni hotărăsc că arta lor este suficient de importantă, încât să facă tot posibilul pentru a depăși rezistența cu care se confruntă în realizarea muncii lor. Aceștia devin persoane de neînlocuit.

Darurile care contează

Demnitatea este mai importantă decât averea. Toată lumea are nevoie de „suficient". Însă, după ce dobândim suficient (care poate însemna mai puțin decât ați crede), ceea ce vrem și tânjim să avem este demnitatea. Dacă sunt nevoiți să aleagă între demnitate și „mai mult", majoritatea oamenilor aleg demnitatea.

Respectul contează. Respectul din toate punctele de vedere – față de angajați, colegi și clienți.

Acesta este darul absolut pe care îl puteți oferi, cel care vă va răsplăti astăzi și mâine, făcând lumea mai bună. Darul conexiunii, al artei, al iubirii – al demnității.

Curajul

Veți da greș la acest capitol. Adesea.

De ce este aceasta o problemă? De fapt, este un avantaj. Este un avantaj deoarece atunci când alții eșuează, nereușind să fie remarcabili, să schimbe lucrurile, să-și împărtășească arta sau să aibă impact, se vor da bătuți. Însă dumneavoastră nu o veți face, veți persevera, încercând să faceți saltul peste prăpastie. Ceea ce înseamnă că oamenii care vor reuși, având educația, experiența sau perseverența dumneavoastră, sunt puțini.

> Dacă tinerii noștri nu au sorți de izbândă în primele lor proiecte, își vor pierde întregul avânt. Dacă tânărul negustor dă greș, oamenii spun că este distrus. Dacă un student genial termină colegiul și nu dobândește în interval de un an o funcție importantă în orașele sau suburbiile din Boston sau New York, prietenii săi și el însuși vor simți că dezamăgirea pe care o trăiesc este îndreptățită și că pot să

deplângă acest fapt întreaga lor viață. Un flăcău hotărât din New Hampshire sau Vermont, care, de-a lungul anilor, încearcă pe rând toate profesiile, muncind în echipă, apucându-se de agricultură, ocupându-se de negoț, administrând o școală, ținând predici, editând un ziar, ajungând să facă parte din congres, cumpărând o parohie și așa mai departe, și de fiecare dată cade în picioare la fel ca o pisică, este mai valoros decât o sută de filfizoni. Își trăiește viața cu demnitate, fără a se rușina că nu „se dedică unei profesii", căci nu-și amână viața, ci o trăiește deja. Nu are o singură șansă, ci o sută.

– Ralph Waldo Emerson

Loialitatea și generozitatea față de propria persoană

Cât de des vă mustrați? Cât de des își propune creierul reptilian să vă pună piedici sau să vă distrugă cariera, scoțând în evidență criticile, eșecurile și pașii greșiți? Reușește cu ușurință pentru că îi permiteți să o facă.

Suntem înconjurați de oameni și organizații care ne solicită loialitatea. Șefii, brandurile, ba chiar și politicienii vor credință, supunere și patriotism. Însă cum rămâne cu dumneavoastră și munca pe care o faceți? Nu meritați cel puțin la fel de mult?

Artiștii care se urăsc pe sine se distrug. Creierul reptilian hipercritic va ataca tot ce facem cu scopul de a conserva senzația de siguranță pe termen scurt. Alternativa este să dezvoltați un sentiment de loialitate față de misiunea pe care o aveți și față de munca dumneavoastră.

Nu vă propun să deveniți imun la feedback. De fapt, cel mai generos lucru pe care-l puteți face este să fiți deschis(ă)

la feedbackul care vă îmbunătățește arta, ajutând-o să se răspândească. Totuși, va dura ceva timp pentru a ajunge să diferențiați între feedbackul pozitiv și criticile degradante.

Între timp, fiți mai îngăduitori cu propria persoană. Avem nevoie de dumneavoastră.

Oamenii de neînlocuit nu pot reuși singuri

Dacă nu vă puteți vinde ideile, acestea nu ajung nicăieri. Iar dacă minți în legătură cu ele, ne vom da seama și le vom respinge.

Internetul amplifică ambele situații de mai sus.

Noile media răsplătesc ideile care rezonează. Le ajută să se răspândească. Dacă munca dumneavoastră convinge, veți prospera.

Totodată, noile media îi pedepsesc pe cei care urmăresc să ne inducă în eroare. Indiciile care detectează autenticitatea sunt din ce în ce mai rafinate, iar dacă nu credeți în ceea ce faceți, ne vom da seama și veți da greș. Semnalele oneste sunt singurele care sunt propulsate.

Cele cinci elemente ale personalității

Analiza lexicală presupune colaționarea tuturor cuvintelor pe care le deține o cultură pentru a descrie ceva și gruparea acestora în grupe fundamentale. În cazul personalității, majoritatea psihologilor sunt de acord că există cinci trăsături esențiale în ceea ce privește modul în care oamenii ne privesc: Deschidere, Conștiinciozitate, Extraversiune, Agreabilitate și Stabilitate Emoțională.

Iată care este ideea: acestea sunt *totodată* și elementele care semnalează prezența oamenilor de neînlocuit. Munca, cea extraordinară, s-a transformat în nu mai mult de o sută de ani, trecându-se de la îndeplinirea unor sarcini ce implică ridicarea obiectelor la perfecționarea și exploatarea avantajelor personalității. Dacă sperați să reușiți dat fiind că sunteți capabili să stabiliți legături și să lucrați cu alți oameni, va fi nevoie să vă îmbunătățiți personalitatea în raport cu fiecare dintre cele cinci aspecte.

Cunoașteți pe cineva care este mai deschis la ideile noi sau mai agreabil(ă) decât dumneavoastră? Mai stabil(ă) și mai extravertit(ă)? Mai conștiincios(oasă)? Dacă da, atunci ar fi bine să vă puneți pe treabă. Este foarte ușor să cădeți în cursă, concentrându-vă asupra tabelurilor sau a cronometrului pentru a vă măsura progresele, dar, de fapt, rezultatele se vor vedea în urma investițiilor pe care le faceți în interacțiunea cu ceilalți.

Crearea unei culturi a conexiunii

Gândiți-vă la vânzările business-to-business. Punctul-cheie al distincției dintre furnizorii care contactează o companie este rareori prețul. Este conexiunea percepută, care se creează între potențialul client și organizație.

Acum, gândiți-vă la satisfacția oferită de slujbă. Elementul fundamental al distincției dintre locurile de muncă este rareori munca pe care i-o vei solicita angajatului. Este vorba despre conexiunea percepută dintre angajat și oamenii cu care lucrează acesta.

Prin urmare, persoana dintr-o organizație care creează, stabilește și cultivă relații este indispensabilă. Nu înregistrarea

informațiilor într-o bază de date este importantă. Ceea ce contează este menținerea sacralității relațiilor, așa cum merită acestea.

Doar ființele umane pot cultiva relații. Intră în joc flerul și transparența și nu se poate recurge la un scenariu. Amintirile, conexiunile și experiențele persoanei aflate în centrul acestei culturi sunt greu de depășit și de înlocuit. Fapt care o face indispensabilă. Nu pe oricine deține slujba respectivă - ci doar pe cel/cea care ocupă acel post, comportându-se ca un „cui de osie".

Rentabilitatea investițiilor în conexiuni

Doi oameni lucrează la o bancă de investiții. Unul dintre ei are un masterat în administrarea afacerilor în domeniul finanțelor și este preocupat de utilizarea modelului Black-Scholes, care are drept scop stabilirea prețului unui activ și a valorii opțiunilor. Este un trader extrem de bun. Celălalt s-a străduit din răsputeri să își îmbunătățească maniera de lucru cu oamenii și, drept urmare, a stabilit relații personale cu 27 dintre cei mai importanți clienți ai băncii.

Ghiciți care dintre ei este mai valoros și mai dificil de înlocuit...

Modelul Black-Scholes este important, însă este ușor de externalizat sau de furnizat cu ajutorul unui computer. Sigur, de el se ocupă un trader de talie mondială, cum nu găsești decât unu la un milion, genul de tip pe care nu vrei să-l scapi din mână. Dar oare nu ar putea fi substituit cu altcineva bunicel? Întotdeauna voi acorda preponderență ființelor umane, nu computerelor.

Secretul lui Frank de la Comcast

E un om în carne și oase.

Acesta este secretul.

Frank Eliason a apărut de un milion de ori pe prima pagină a publicației *The New York Times*, la televizor și on-line. Frank este imaginea on-line a companiei Comcast Cable, gigantul de televiziune și internet prin cablu, ocazional îndrăgit și deseori detestat.

Frank și-a dat seama că unii clienți furioși utilizau adesea Twitter pentru a se dezlănțui cu privire la serviciile Comcast sau la absența acestora.

Într-o zi, Frank a răspuns postărilor de pe Twitter.

A ieșit în față. Nu pentru că așa spunea manualul sau pentru că îi spusese cineva să o facă, ci pentru că dorea să ajute. Era un dar, nu o sarcină de lucru. Frank era sincer interesat să creeze conexiuni, iar generozitatea sa a ieșit la suprafață.

Și știți ce s-a întâmplat? Autorii postărilor furioase au jubilat. Erau atât de uimiți că o persoană în carne și oase (care nu se ferea să-și deconspire numele!) îi asculta, încât au devenit instantaneu fani. În mai puțin de un minut, s-au transformat din dușmani și provocatori în fani înfocați.

Iată cu câtă disperare ne dorim să stabilim un contact cu o altă persoană. Iată cât de mult înseamnă pentru noi darul pe care ni-l face cineva, acordându-ne atenție.

Se pricepe la oameni

Paul lucrează la ConEd, în New York, și, nu demult, a fost promovat.

Echipa lui Paul vizitează cartierele care au nevoie de noi linii de gaz. Echipa sa face săpături, îndepărtează pământul,

instalează țevile și asigură funcționarea sistemului. Paul este cel mai tânăr din echipă, dar face mai multe decât cea mai mare parte a echipei.

Aceasta deoarece Paul se pricepe la oameni. El este cel care sună la ușă, tratează cu vecinii furioși, obține accesul în subsol, înlocuiește cuzinetii – toate acele lucruri esențiale, însă improvizate.

ConEd îl poate înlocui cu ușurință pe cel care supraveghează traficul sau pe excavatorist. Chiar și cei care montează țeava îndeplinesc o sarcină ce poate fi externalizată. Pe de altă parte, Paul este omul-cheie, „cuiul de osie".

De ce „priceperea la oameni" este o competență atât de puțin prețuită? Pentru că o putem măsura și cuantifica ușor? Eu cred că este o artă, ceea ce înseamnă că persoana care o deține este un artist.

Paul nu poate să scrie o piesă de teatru, însă este, totuși, un artist, care beneficiază de pe urma atitudinii sale în fiecare zi. Adică de pe urma atitudinii de artist.

Ce spune Moby despre artă

Iată ce spune despre artă Moby, muzician căruia i s-au acordat mai multe discuri de platină și care are o tunsoare grozavă:

> La modul ideal, piața ar trebui să se adapteze la artă și nu arta la piață... Știu, pare o afirmație idealistă. Am încercat să mă mulțumesc pe mine însumi, să mulțumesc radioul, casa de discuri, presa... și toate astea m-au făcut, de fapt, nefericit.
>
> De asemenea, nu îmi doresc cu adevărat să vând prea multe albume. Vedeți, prietenii mei scriitori vând 20.000 de cărți și sunt fericiți. Prietenii mei regizori de teatru vând 5.000 de bilete într-o

stagiune și sunt fericiți și ei. Îmi place ideea de statistică modestă și rezonabilă în ceea ce privește determinarea succesului unui album. Și apreciez ideea de a respecta legătura sacră dintre muzician și ascultător.

Ironia acestei declarații constă în faptul că acest plan îl va face pe Moby să vândă mai multe discuri, nu mai puține.

Problema scenariului

Atunci când șeful vă dă un scenariu să-l citiți sau când copiați ceva dintr-un manual, nu funcționează aproape niciodată. Asta pentru că nu spuneți adevărul, nu vă folosiți umanitatea și nu sunteți transparenți.

Probabil că reușiți să reproduceți papagalicește cuvintele pe care le-ați citit într-o carte despre negociere sau pe care le-ați auzit la cursul de oratorie la care ați participat, însă toți oamenii deștepți pe care îi veți întâlni își vor da seama că improvizați sau că vreți să ne păcăliți.

Practic, cu toții ne câștigăm existența intrând în contact direct cu alți oameni. Atunci când interacțiunile sunt autentice și transparente, funcționează de obicei. Când sunt artificiale și bazate pe manipulare, dau greș.

Persoana de neînlocuit adoptă o atitudine centrată pe generozitate. Se află acolo pentru a oferi un dar. Dacă aceasta este intenția care vă animă, cuvintele aproape că nu mai contează. Ceea ce vom percepe vor fi dorințele dumneavoastră, nu scenariul.

Acesta este motivul pentru care telemarketingul are o rată de conversie atât de scăzută. Motivul pentru care blogurile corporatiste sunt atât de jalnice. Motivul pentru care cei care

lucrează în avangarda afacerilor bazate pe servicii sunt atât de stresați. Simțim când citiți un scenariu, pentru că ne pricepem de minune să identificăm semnalele oneste.

Semnale oneste în viața de zi cu zi

Sandy Pentland este cercetător și profesor la MIT. Ultimul său studiu a vizat modurile în care oamenii își dau seama ce se întâmplă cu adevărat în jurul lor. Titlul noii sale cărți, *Honest Signals*, conține termenul pe care autorul îl folosește pentru a denumi fluxul de informații care circulă între oameni.

Cercetările au indicat că putem distinge cu ușurință sute sau chiar mii de microgesturi. Știm că oamenii din întreaga lume zâmbesc în același fel, care nu are nimic de-a face cu cultura, fiind strict legat de programarea neuronală.

Vorbirea nu se rezumă la cuvinte. Comunicarea nu este un simplu discurs. Este posibil să reprezinte ceea ce a vrut să spună cu adevărat emițătorul sau nu.

Dialogul, cuvintele așternute pe o pagină, cuvintele pe care le auzim nu au în sine aproape nicio legătură cu ceea ce credem, cu ce simțim sau cu felul în care reacționăm. Putem auzi un anunț în mod repetat și să nu facem nimic. Cuvintele nu sunt îndeajuns. Pe de altă parte, putem să vizionăm un film fără sonor și să înțelegem exact ce se întâmplă. Putem citi printre rânduri și știm exact când ne minte șeful, când suntem tratați cu lipsă de respect, indiferent de cuvintele folosite.

Soția dumneavoastră deschide cadoul pe care i l-ați făcut la aniversare și, desigur, știți ce simte cu mult înainte să spună vreun cuvânt. Limbajul trupului, ritmul respirației și felul în care vă privește vă comunică totul.

Jill Greenberg, fotograf pop, a făcut o serie de poze în care apar niște copilași superbi, care au fost imortalizați la câteva clipe după ce li s-au smuls din mână acadelele pe care le primiseră. Nu am nevoie de dialog pentru a ști ce se întâmplă în fotografie. Semnalele oneste sunt clare. Aud plânsetele de la o mie de mile distanță.

Studiul lui Pentland arată că faptul că vorbești repede după ce cineva ți s-a adresat are un impact fundamental diferit în comparație cu faptul că părăsești încăperea în timp ce rostești cuvintele și propozițiile. Autorul a cercetat întâlnirile amoroase rapide și alte interacțiuni și poate prezice cu acuratețe rezultatele interacțiunilor fără a auzi vreunul dintre cuvintele rostite.

Iată care este concluzia principală: dialogul este costisitor. Este nevoie de o mare forță de procesare pentru a absorbi toate aceste semnale, pentru a compune un răspuns, care urmează apoi a fi transmis. Dat fiind că interacțiunile au un impact copleșitor asupra abilității noastre de a procesa, este aproape imposibil să vă falsificați intențiile. Sigur, probabil vă puteți falsifica cuvintele, însă toate celelalte aspecte vă vor da în vileag. Da, din nou este la mijloc creierul reptilian. Cea mai rapidă parte a creierului nostru este prinsă de receptarea și transmiterea microsemnalelor care ar putea fi într-o totală discordanță cu vorbele pe care le folosim.

Când sunteți extrem de stresați, este vizibil. La fel când mințiți. Sau când suferiți. Semnalele sunt oneste pentru că nu prea ne pricepem să mințim.

Ceea ce are implicații imense pentru persoanele de neînlocuit.

Darurile autentice

Singura modalitate viabilă de a trăi într-o lume a semnalelor oneste este să oferim daruri autentice.

Darurile autentice, oferite cu o intenție adecvată și o postură respectuoasă, vă ajută să treceți testul „adulmecării". Toate simțurile noastre sunt în alertă, iar cel care oferă trece testul. Vă credem.

Acum că vă credem, se poate contura o relație diferită. Una bazată pe „noi", nu doar pe „voi". Asta cu condiția să încetați să mă manipulați și să nu vă mai faceți treaba. Ocupați-vă de arta dumneavoastră, în schimb.

Dați-mi voie să reformulez acest lucru, deoarece este extrem de important: avem tot ce ne trebuie, așa că nu vom cumpăra bunuri de larg consum. Nici măcar produse. Vom cumpăra relații, povești și magie. Afacerea noastră, politicienii și prietenii noștri – la fel; tot ce contează este să ne dăm seama în cine putem avea încredere, cu cine putem lucra și pe cine trebuie să ținem departe.

Corporațiile au încercat să depersonalizeze totul, astfel încât să ne poată minți, să poată ambala bunuri de larg consum, dezvoltându-se fără a implica oamenii în acest proces. Iar acum au rămas fără suflu. Corporatizarea nu mai funcționează la fel de bine.

De vreme ce nu sunteți obligați să vindeți altceva în afară de relații, trebuie să treceți de filtrele de detectare a escrocheriilor. Cu siguranță, puteți să încercați să oferiți alternativa rațională – cea mai convenabilă și bazată pe cel mai bun preț. Dar dacă nu puteți face asta (și cine poate?), atunci singura cale pe care o aveți la dispoziție este să mă schimbați, să stabiliți o legătură cu mine sau să-mi faceți viața mai bună.

Wal-Mart câștigă pentru că este ieftin și aproape. Toți ceilalți care reușesc trebuie să o facă cu ajutorul generozității.

Și pentru a o putea face, trebuie să fiți artiști și să acționați cu onestitate.

Efectul placebo

S-a demonstrat nu o dată că efectul placebo face oamenii să se simtă mai bine. Atunci când un doctor în care aveți încredere vă dă medicamente, există șanse să vă simțiți mai bine (ba chiar este posibil să vă *amelioreze* boala), chiar dacă pastila pe care ați înghițit-o nu conține altceva decât zahăr.

Explicația constă în semnalele oneste.

Percepem dacă medicul crede cu adevărat, dacă îi pasă într-adevăr și ne vede așa cum suntem. Nu contează ce spune; importante sunt lucrurile care ne sunt transmise în urma interacțiunii cu el. Nu cuvintele ne vindecă, ci credința în ele.

Dacă efectul placebo este suficient pentru a vindeca o boală precum cancerul (și poate), înseamnă că este capabil să vă determine clientul să se răzgândească și să modifice radical percepția oamenilor asupra organizației dumneavoastră. Aceeași autosugestie care vindecă trupurile poate produce schimbări la nivelul minții. Cei cu care aveți de-a face iau instantaneu decizii (care adesea sunt irevocabile) cu privire la oameni, produse și organizații. Ființele umane nu sunt mașini raționale de calcul – nici pe departe.

Oamenii cu care lucrați nu se vor schimba, dacă nu credeți că o vor face. Comunicarea entuziasmului, a conexiunii și a leadershipului începe cu darul pe care îl oferiți, nu cu manipularea la care recurgeți.

De ce nu credem că inteligența socială schimbă lucrurile?

Dacă ați face o listă cu primele zece lucruri pe care unul din noii dumneavoastră angajați ar trebui să le exerseze, pe ce loc ați plasa „să se simtă în largul său cu ceilalți oameni" sau „să abordeze oamenii în așa fel încât aceștia să vrea să îi vorbească" sau chiar „ să fie convingător"?

E ușor să acordați o zi dezvoltării, mergând la o conferință care promite să vă învețe tehnicile de ultimă oră din domeniul manipulării substanțelor chimice. Un aspect mult mai esențial pe care viitorul „cui de osie" trebuie să-l rezolve este stimularea entuziasmului și capacitatea de a câștiga afecțiunea oamenilor. Dale Carnegie a înțeles acest lucru, însă tehnocrații care vă conduc organizația l-au uitat.

Există o listă?

Oamenii de neînlocuit fac două lucruri pentru organizație. Exercită un efort emoțional și concep o hartă. Aceste contribuții capătă numeroase forme. Iată o posibilă modalitate în care puteți enumera calitățile care vă fac indispensabili:

1. Furnizarea unei interfețe unice între membrii organizației;
2. Oferirea unei creativități unice;
3. Administrarea unei situații sau a unei organizații extrem de complexe;
4. Ghidarea clienților;
5. Inspirarea personalului;
6. Furnizarea unor cunoștințe profunde în domeniu;
7. Deținerea unui talent unic.

Furnizarea unei interfețe unice între membrii organizației

Dacă organizația dumneavoastră este o rețea (și este), care este elementul unificator al acesteia?

Să fie doar salariul și teama fiecărui angajat de a nu-și pierde slujba? Dacă așa stau lucrurile, ați pierdut deja.

O poveste care este atât de bună, încât ar merita să fie apocrifă, relatează că Zappos a oferit celor care absolviseră cursul plătit, cu o durată de două săptămâni, organizat de companie, 2.000 de dolari, cu condiția să își dea demisia din noile slujbe dobândite. De ce ar oferi Zappos bani unor oameni grozavi pentru a-și da demisia? Tony Hsieh, CEO-ul companiei, face acest lucru pentru că vrea să fie sigur că toți cei care aleg să rămână o fac din motive întemeiate, nu pentru bani. Dacă sunteți dispus(ă) să plecați pentru câteva mii de dolari, drum bun!

Marile organizații sunt motivate de o misiune. Tribul acumulează realizări, are o destinație. Misiunea nu este una accidentală. „Cuiul de osie" contribuie la conducere, conectând oamenii din organizație în mod activ și cu subtilitate. Pentru aceasta este nevoie de efort emoțional și nu se poate realiza urmând instrucțiunile dintr-un manual.

Organizația include totodată clienții și potențialii clienți. Ceea ce înseamnă că, dacă ești persoana care acționează ca o punte de legătură între lumea exterioară și companie, te afli într-o poziție critică.

În majoritatea organizațiilor, oamenii fac acest lucru pentru că sunt obligați, respectând anumite specificații. Însă, ocazional, există cineva care se bucură de apariția oportunităților. Darienne Page este primul civil pe care îl întâlniți dacă sunteți convocat la o întâlnire cu Barack Obama, la Casa Albă. În calitate de secretar oficial de cabinet al Statelor Unite, ea își consideră slujba drept o oportunitate de a stabili o conexiune.

În momentele care se scurg între verificarea la care vă supun cei care se ocupă de securitate și până ajungeți la micul ei birou, vă caută pe Google. Vă primește călduros, cu zâmbetul pe buze, oferindu-vă informații relevante care dau naștere unei conversații. Așteaptă cu nerăbdare să se implice, căci are șansa de a-și interpreta rolul, exercitându-și arta.

Cu siguranță, Casa Albă ar putea funcționa și fără Darienne Page. Însă, renunțând la manual atunci când își îndeplinește slujba, reușește să producă o schimbare.

Oferirea unei creativități unice

Sunt trei cuvinte destul de simple, greu de combinat într-un mod reușit. Să o luăm de la coadă la cap.

Creativitatea este personală, originală, neașteptată și utilă.

Creativitatea unică necesită cunoașterea unui domeniu, o poziție de încredere și generozitatea necesară pentru a aduce o contribuție reală. Dacă vrei să creezi un riff de chitară unic, cu siguranță te ajută să asculți toate celelalte riffuri cunoscute. „Unică" spune despre creativitate că este focalizată și pătrunzătoare.

Oferirea unei *creativități unice* este extrem de dificilă, deoarece nu numai că trebuie să ai un spirit pătrunzător, ci trebuie să fii totodată suficient de pasionat(ă) pentru a risca respingerea implicită oferirii unei soluții. Trebuie să livrezi.

Rezistența, teama noastră de a ieși în evidență, își scoate capul ori de câte ori suntem pe punctul de a exercita o muncă de acest fel. Drept urmare, evităm munca. Lista rarefiată a oamenilor dispuși (și capabili) să facă acest gen de muncă o face să fie extrem de valoroasă.

Administrarea unei situații sau a unei organizații extrem de complexe

Când situația devine extrem de complexă, este imposibil să urmați manualul, pentru că nu există unul.

Acesta este motivul pentru care oamenii de neînlocuit sunt extrem de valoroși în momentele de mare complexitate (adică în cea mai mare parte a timpului). „Cuiul de osie" își concepe propria hartă, permițând astfel organizației să se miște mai repede decât ar fi putut-o face vreodată, dacă ar fi trebuit să stea după mulțimea paralizată pentru a afla ce trebuie făcut în continuare.

Când am luat parte la conducerea unei tabere de vară din Canada, cea mai înnebunitoare zi a anului era ziua în care se pornea în călătorie. Sute de copii plecau în zeci de orașe din întreaga lume, toți în același timp.

Trebuia să coordonăm autobuze, mașini și avioane. Copii cu pașapoarte, copii care își uitaseră pașaportul. Părinți la telefon, părinți la poartă și părinți care uitaseră să se prezinte.

Din cei 90 de membri ai personalului, puteam avea încredere doar în vreo zece că o vor scoate la capăt cu ziua plecării în călătorie. Aceștia erau un fel de ambasadori, aflați departe de regele lor, și trebuiau să ia decizii pe cont propriu, pe un teritoriu străin. Cei buni erau neprețuiți.

Toți membrii personalului nostru erau grozavi, dar majoritatea nu puteau face față acestei sarcini. Era nevoie de capacitatea de a concepe o hartă și de o judecată clară; pentru cei care nu-și exersaseră aceste calități era greu de improvizat. Nu este un har cu care te naști, ci o alegere.

Conducerea clienților

Odată cu fragmentarea piețelor și diseminarea publicului, consumatorii caută conexiuni mai mult ca niciodată. Pe scurt, căutăm oameni pe care să-i urmăm și oameni care să ni se alăture în timp ce o facem.

Modelul tradițional al comerțului spune că un grup mic definește un produs sau un brand și o echipă de oameni se ocupă de vânzarea acestuia. Este o tranzacție unilaterală și statică. Detergentul Tide este detergentul Tide, indiferent dacă ne place sau nu.

Noul model este interactiv, fluid și descentralizat. Ceea ce înseamnă că organizațiile nu se mai pot baza doar pe o mică echipă. Înseamnă că fiecare persoană care interacționează cu consumatorul (sau cu o firmă căreia îi vinde produsul, cu un donator, cu un ONG sau cu un alegător) concepe marketingul ca pe o formă de leadership.

Nu există un scenariu pentru leadership. Este imposibil.

Inspirarea personalului

Organizațiile respectă legile lui Newton. O echipă în stare de repaos tinde să-și mențină starea. Mișcarea rectilinie nu este o stare caracteristică oricărui grup de oameni, în special grupurilor alcătuite din mulți oameni. Cinicii, politica și coordonarea intervin și totul se blochează.

Într-o fabrică, acest fapt nu constituie o problemă reală. Patronul controlează șeful, care controlează maistrul, care, la rândul său, controlează muncitorul. Este un lanț strâns, iar lucrurile se execută pentru că toată lumea primește un salariu.

Astăzi, majoritatea organizațiilor moderne sunt mult mai amorfe. Responsabilitățile nu mai sunt atât de clare, produsele nu mai sunt la fel de ușor măsurabile, iar obiectivele nu mai sunt la fel de limpezi. Astfel că lucrurile încetinesc.

Omul de neînlocuit schimbă această stare de fapt. Dacă înțelegeți că slujba dumneavoastră constă în *a face lucrurile să se întâmple,* întreaga zi vi se schimbă. Dacă puteți să convingeți

cu binișorul, nu să forțați, dacă puteți să conduceți, nu să pistonați, atunci veți face alegeri diferite.

Nu puteți spune: „Entuziasmați-vă și fiți mai intuitivi sau veți fi concediați". De fapt, puteți spune, dar nu va funcționa. Recepționerul unui hotel care dă fuga la magazin în miez de noapte pentru a-i cumpăra pantaloni scurți oaspetelui care dorește să meargă la sală nu o face de teamă să nu fie mustrat. O face deoarece a fost inspirat de către un lider care nici măcar nu era prezent la hotel la momentul respectiv.

Furnizarea unor cunoștințe profunde în domeniu

Mai devreme, susțineam că simpla deținere a unor cunoștințe profunde într-un anumit domeniu este rareori suficientă, luată în sine, pentru a deveni indispensabil(ă). Totuși, dacă aceste cunoștințe sunt combinate cu decizii inteligente și contribuții generoase, lucrurile se schimbă.

Lester Wunderman știe destul de multe despre marketingul direct. De fapt, el este cel care l-a inventat. A contribuit la crearea cardului American Express și a Clubului Columbia Record. În 1996, când Lester a fost de acord să facă parte din consiliul de conducere al companiei mele on-line, am fost încântat peste măsură.

S-a dovedit că nu am învățat nimic despre tacticile marketingului direct de la el. În schimb, echipa mea a învățat lucruri despre luarea deciziilor și despre strategii. Am ajuns să înțelegem marile personalități din domeniu, precum și motivațiile multora dintre partenerii noștri. Mentoratul este rareori legat de datele afacerii (acestea pot fi găsite cu ușurință), constând, în schimb, într-un transfer de emoție și de încredere. Nu era prima dată când Lester concepea o hartă, astfel că avea

ținuta și autoritatea necesare pentru a ne ajuta să creăm o nouă hartă.

Creatorii de hărți au adesea încrederea necesară pentru a cartografia tocmai pentru că își cunosc disciplina în profunzime.

Deținerea unui talent unic

Când eram copil, eram înnebunit după *Legion of Super-Heroes* și *Justice League of America*. Erau niște benzi desenate amuzante, scrise de scriitori de mâna a doua, bazate pe niște povești cumva stupide, în care o serie de supereroi se strângeau laolaltă, mergeau împreună la club, iar apoi își reuneau eforturile pentru a distruge un monstru sau altul, pe care niciun erou nu l-ar fi putut dovedi de unul singur.

În orice caz, cam pe la începutul fiecărei povești din revistele acestea de benzi desenate era o scenă în care un străin se întâlnea cu echipa. Inevitabil, eroii se prezentau. Desigur, Batman sau Superman nu aveau nevoie de prezentări, însă eroii mai mărunți (de spiță mai puțin nobilă) erau nevoiți să ia cuvântul și să-și descrie superputerile.

„Eu sunt Wasp*. Am capacitatea de a mă micșora până la o înălțime de câțiva centimetri, pot zbura cu aripi de insectă și pot lansa proiectile cu energie."

Unii dintre specialiștii cu pretenții din domeniul marketingului ar putea considera cuvintele de mai sus drept o declarație de poziționare sau o propunere unică de vânzare. Desigur, nu despre asta este vorba. Este o superputere și atâta tot.

Când cunoașteți pe cineva trebuie să aveți o superputere. Dacă nu aveți, nu sunteți altceva decât o strângere de mână.

---

* În traducere: Viespea (n.t.).

Nu este vorba despre autoflatare sau despre a vă umfla în pene. Scopul este să faceți astfel încât prezentarea să fie semnificativă. Dacă nu vă cunoașteți superputerea, nu știu cu ce mă puteți ajuta (sau eu pe dumneavoastră).

Când le spun oamenilor povestea cu superputerile, par a înțelege. Dar apoi îi întreb care este superputerea lor și aleg ceva care ar putea fi o putere, dar nu una super. Este un fel de putere *mediocră*. „Sunt agreabil(ă) și supus(ă)", am fost învățați să spunem. Îmi pare rău, este bine, dar nu este super bine.

Dacă vreți să fiți de neînlocuit, puterea pe care o puneți în joc trebuie să fie greu de înlocuit. Fiți mai îndrăzneți și gândiți în termeni mai ampli. Nu vă stă nimic în cale.

„Ba cum să nu", spun unii. „Nu am o vedere cu raze X din naștere și nici cine știe ce charismă." Cu ceva vreme în urmă, era posibil să fiu de acord cu o astfel de afirmație - aveți nevoie de talent și har pentru a produce o diferență. Însă astăzi, există atât de multe moduri de a conduce, atât de multe lucruri de făcut, atât de multe oportunități de care puteți profita, încât nu mai cred așa ceva.

Acest concept atinge esența prăpastiei cu care ne confruntăm. Vreți ca abilitatea dumneavoastră oarecum sigură să fie îndeajuns. Îndeajuns pentru a vă conferi valoare, îndeajuns pentru a fi plătiți corect, îndeajuns pentru a vă oferi o viață stabilă. Însă nu este așa. Nu este suficientă deoarece, pe o piață extrem de conectată și competitivă, există o mulțime de oameni care dețin aceeași abilitate la fel de sigură ca și a dumneavoastră. Contribuția adusă de „super" și de „putere" nu este genetică, ci provine din ceea ce alegeți să faceți și, mai important, din ceea ce alegeți să dăruiți.

Cartea *The Dip* discută exact acest lucru. Dacă nu sunteți cei mai buni din lume (lumea clientului) în ceea ce privește talentul dumneavoastră unic, atunci acesta nu mai este unic, nu-i așa? Ceea ce înseamnă că aveți doar două alternative:

1. Să vă dezvoltați celelalte calități care vă fac să fiți de neînlocuit.
2. Să vă cultivați talentul unic mult mai mult.

E posibil ca nimeni să nu vă fi împins să fiți suficient de curajos(oasă) încât să ajungeți la o asemenea frontieră. Considerați că ați fost deja împinși.

Docilitatea și modestia

La un anumit nivel, cu toții suntem virtuoși, puternici și înțelepți. Însă niciunul dintre aceste haruri nu funcționează tot timpul. Ne abatem de la principiile noastre, dăm greș în eforturile pe care le facem sau luăm o hotărâre greșită din când în când. Motiv pentru care modestia este atât de importantă.

Modestia este antidotul nostru față de lucrurile care în mod inevitabil nu vor merge conform planului. Modestia ne permite să abordăm o problemă cu bunătate, nu cu aroganță.

Dar modestia nu este același lucru cu docilitatea. Modestia nu înseamnă umilință sau nevoia de a te conforma cu orice preț. Docilitatea pare o scurtătură către modestie, deoarece ne permite să refuzăm responsabilitatea pentru toate lucrurile care dau greș. Însă docilitatea vă privează de superputerea pe care o aveți; vă anulează șansa de a face ceva mai bun.

Prin urmare, provocarea constă în a reuși să fiți un artist generos – însă faceți-o știind că s-ar putea să nu funcționeze. Ceea ce este în regulă.

Ce faceți când arta dumneavoastră nu funcționează?

Ce se întâmplă când conversația nu are loc, când produsul nu se vinde, când consumatorul nu este încântat, șeful nu este fericit și nu reușiți să emoționați oamenii?

Dedicați-vă și mai mult artei.
Este singura alegere posibilă, nu-i așa?
Oferiți mai multe daruri.
Învățați din ce ați făcut și apoi faceți mai mult.

Singura alternativă pe care o aveți este să vă dați bătuți și să deveniți o simplă rotiță neînsemnată și anacronică. Ceea ce înseamnă că ați dat greș. Dacă încercați și nu reușiți, este mai bine decât dacă eșuați pur și simplu, căci încercarea vă face artist(ă) și vă conferă dreptul de a încerca din nou.

„Șeful nu-mi dă voie"

Singura și cea mai mare obiecție în ceea ce privește modul în care vă abordați slujba este certitudinea că șeful nu vă va permite să faceți altceva, obligându-vă să rămâneți la statutul de rotiță neînsemnată a unei mașinării.

În nouă cazuri din zece, acest lucru nu este adevărat. Într-un caz din zece, soluția este să vă căutați altă slujbă.

Să ne ocupăm mai întâi de cazul mai rar.

Dacă lucrați într-adevăr într-o organizație care insistă să fiți mediocri, care le impune tuturor angajaților să se conformeze, de ce ați rămâne? Ce construiți? Munca nu are cum să fie plăcută sau provocatoare, nu vă dezvoltați abilitățile, iar valoarea dumneavoastră pe piață scade cu fiecare zi pe care o petreceți acolo. Iar dacă este să ținem cont de istorie, slujba pe care o aveți nu este atât de stabilă pe cât credeți, deoarece companiile mediocre care fac produse mediocre pentru oameni mediocri sunt la ananghie.

Sigur, este posibil să fie o poziție comodă și, da, ați fost îndoctrinați, astfel încât să credeți că asta este ceea ce trebuie să faceți, însă nu, nu este ceea ce meritați.

Totuși, celălalt caz este mai frecvent. Credeți că șeful nu vă va da voie, deși în același timp, acesta nu poate înțelege de ce nu sunteți mai entuziaști și nu vă utilizați intuiția. În cazul celor mai multe slujbe, care nu vă reduc la statutul de rotiță neînsemnată într-un sistem, lucrul pe care șeful îl deplânge cel mai mult este faptul că angajații săi nu iau atitudine, implicându-se în ceea ce fac cu ființa lor autentică.

Este cât se poate de adevărat că șeful nu va plăti oalele sparte de dumneavoastră, nu vă va lua apărarea când o dați în bară pe nepusă masă și nu vă va garanta succesul, indiferent de purtarea pe care o aveți. Dacă asta înțelegeți prin „șeful nu-mi dă voie", înseamnă că avem o problemă de semantică, nu una de management.

Un aspect crucial al slujbei dumneavoastră este capacitatea de a-i aduce șefului la cunoștință planurile pe care le aveți, comportându-vă în așa fel încât acesta să aibă acoperire în fața șefului *său,* fiind imprevizibili într-un mod previzibil. Nu puteți

trece de la funcția de proaspăt director adjunct la ipostaza în care îl însoțiți pe cel mai mare client al companiei la Cannes, zburând cu un avion particular și decontând cheltuielile o lună mai târziu. Încrederea companiei nu vă este oferită *de la început*; trebuie să o câștigați.

Lupta pentru Premiul Pulitzer: s-ar putea să nu fiți suficient de bun(ă)

Sunteți dotat(ă), dar este posibil să nu fiți înzestrat(ă) pentru ceea ce faceți în momentul de față.

E posibil să aveți o idee remarcabilă, pasiune, spirit pătrunzător sau entuziasm. Însă s-ar putea ca piața să le urască. S-ar putea ca tehnologia să nu funcționeze. Este posibil ca măiestria dumneavoastră să fie deficitară. Dacă piesa de teatru pe care ați scris-o este plictisitoare, tabloul pe care l-ați pictat este banal sau abilitățile de a relaționa cu oamenii sunt terne, nu este exclus să îndepliniți sarcina nepotrivită.

Nu există nicio garanție că cineva care își propune să câștige Premiul Pulitzer îl va și obține. Nu există nicio garanție că doar pentru că sunteți pasionat(ă) de web design, site-ul dumneavoastră va deveni, într-adevăr, popular.

Adevărul gol-goluț este următorul: acum, că avem libertatea de a crea, trebuie să înțelegem faptul că nu toate creațiile sunt egale și că există oameni care nu vor câștiga.

Ceea ce nu înseamnă că sunteți un/o ratat(ă). Este posibil să nu vă ocupați de arta care vi se potrivește sau să concepeți o hartă greșită. Dacă nu aveți succes ca broker de asigurări, poate că arta dumneavoastră se manifestă în alt domeniu.

Provocarea constă în a vă cunoaște piața și pe dumneavoastră înșivă suficient de bine încât să vedeți adevărul.

Poate că nu puteți fi plătit(ă) pentru arta pe care o creați

Adevărul este că e mai ușor decât a fost vreodată să vă scoateți ideile la suprafață. Este mult mai ușor ca cineva să vă remarce abilitățile interpersonale, scriitura sau viziunea. Ceea ce înseamnă că oamenii care poate și-au ținut ascunse talentele până acum descoperă că sunt remarcați.

Blogul acela pe care l-ați conceput, care are un trafic mare – este posibil să nu vă poată aduce bani.

ONG-ul cu care lucrați, unde sunteți capabil(ă) să schimbați vieți – poate că, dacă v-ați face o carieră din asta, ați da greș.

Pasiunea pe care o aveți pentru pictura abstractă – poate că, dacă lucrările dumneavoastră ar deveni suficient de comerciale pentru a fi vândute, ați pierde bucuria pe care v-o aduce această preocupare.

Când faceți ceea ce vă place, puteți investi mai mult efort, mai mult interes și timp. Ceea ce înseamnă că aveți șanse mai mari de a câștiga, de a vă crește cota pe piață, de a profita. Pe de altă parte, poeții nu sunt plătiți. Ba mai rău, poeții care încearcă să câștige bani sfârșesc prin a scrie jingle-uri nereușite, pe care le urăsc.

Astăzi există mai multe modalități decât au existat vreodată pentru a vă împărtăși talentele și hobby-urile în public. Iar dacă sunteți motivat(ă), talentat(ă) și focalizat(ă), este posibil să descoperiți că piața îndrăgește ceea ce faceți. Să constatați că oamenii vă citesc blogul, dau clic pe caricaturile dumneavoastră sau vă ascultă MP3-urile. Însă, vai, asta nu înseamnă că puteți câștiga bani, că puteți renunța la slujba pe care o aveți, petrecându-vă întreaga zi compunând cântece.

Capcanele:

1. Încercând să vă valorificați munca, o veți deforma, înlocuind magia, în goana după bani;
   și
2. Atenția nu aduce neapărat bani mulți.

Cred că este logic ca arta să rămână artă, că merită să vă dedicați demersului artistic fără a lua în calcul aspectul comercial.

A face ceea ce vă place este la fel de important ca și până acum, dar, dacă vreți să vă câștigați existența din asta, este de folos să găsiți o nișă în care banii să constituie o consecință firească a succesului ideii dumneavoastră. Să-ți placă ceea ce faci este aproape la fel de important cu a face ce-ți place, mai ales dacă trebuie să îți câștigi traiul din asta. Căutați o slujbă, o carieră în care vă puteți dedica, o carieră sau o afacere de care vă puteți îndrăgosti.

Un prieten care iubește muzica și dorea să nu facă altceva în viață în afară de a se ocupa de muzică s-a angajat ca PR la o casă de discuri. Ura PR-ul și, în cele din urmă, și-a dat seama că simplul fapt că lucra în domeniul înregistrărilor muzicale nu însemna că avea legătură cu muzica. În loc să găsească o slujbă pe care ar fi putut-o îndrăgi, a sfârșit prin a ajunge - prin proximitatea - fără a fi câtuși de puțin implicat în - lucrul care îi plăcea. Mai degrabă, ar fi fost mai bine să devină un profesor implicat și să-și petreacă întregul timp liber creând muzică și oferind-o on-line, gratis. În schimb, s-a afundat până peste cap în publicitate, lucrând dublu, pe bani mai puțini, fără a face muzică deloc.

Poate că nu puteți face bani din ceea ce vă place (cel puțin nu din ceea ce vă place în acest moment). Însă pun pariu că puteți să găsiți o soluție pentru a ajunge să îndrăgiți ceea ce faceți pentru a face bani (dacă faceți o alegere înțeleaptă

Dedicați-vă artei. Dar nu o distrugeți, dacă nu vă aduce bani. Ar fi tragic.

(Elementul surpriză, pentru că întotdeauna există așa ceva, este că, dacă vă concentrați asupra artei fără a vă mai gândi la bani, s-ar putea să descoperiți că tocmai acesta este secretul reușitei și al succesului financiar.)

Convorbirea cu Ellsworth Kelly

Iată visul unui artist: Institutul de Artă din Chicago îl angajează pe arhitectul de renume mondial Renzo Piano pentru a construi o extensie a sediului său. Cele două părți implicate vă sună și discutați într-o teleconferință. „Ellsworth, am vrea să creezi o pictură murală de mari proporții pentru noul nostru muzeu. Poți să faci ce dorești, sună-ne când este gata și îți vom trimite cecul chiar astăzi."

Artiștii vor ca șefii lor să se comporte în acest mod. Și poate că, atunci când ești faimos și ai optzeci și șase de ani ca Ellsworth, lucrurile se întâmplă în acest fel. Până atunci, trebuie să înțelegeți că este puțin probabil ca șeful dumneavoastră să facă așa ceva.

Sistemul în care lucrăm este în schimbare, însă este o schimbare progresivă, nu una revoluționară. Organizațiile acordă rareori oamenilor de neînlocuit sprijinul și încurajarea pe care le merită. Ceea ce înseamnă că eforturile dumneavoastră nu vor fi întotdeauna răsplătite cu ceea ce aveți nevoie pentru a avea succes.

Există două tactici care v-ar putea fi de folos, dacă nu sunteți Ellsworth Kelly:

1. Înțelegeți că există o diferență între răspunsul corect și răspunsul pe care îl puteți vinde. Organizațiile resping ideile eretice mult prea des. Nu sunt refuzate pentru că sunt eronate, ci pentru că persoana care încearcă să le vândă nu are statutul sau experiența necesare pentru a le vinde. Și șeful dumneavoastră are o anumită viziune asupra lumii. Dacă îi propuneți ceva care îi va activa rezistența, ce vă așteptați să se întâmple?
2. Concentrați-vă asupra realizării unor schimbări care funcționează în sens descendent, nu ascendent. Interacțiunea cu clienții și angajații este adesea mai ușoară decât încercarea de a influența șefii și investitorii. În timp, pe măsură ce veți crea un mediu în care rezultatele intuiției și generozității dumneavoastră vor fi vizibile, superiorii ierarhici vor remarca și veți primi mai multă libertate și autoritate.

Nu îi cereți șefului să interfereze, să vă acopere sau să își asume responsabilitatea pentru dumneavoastră. Creați, în schimb, momente în care creditul să îi revină șefului, ceea ce îl va face fericit. Odată declanșat acest ciclu, puteți fi sigur că va continua.

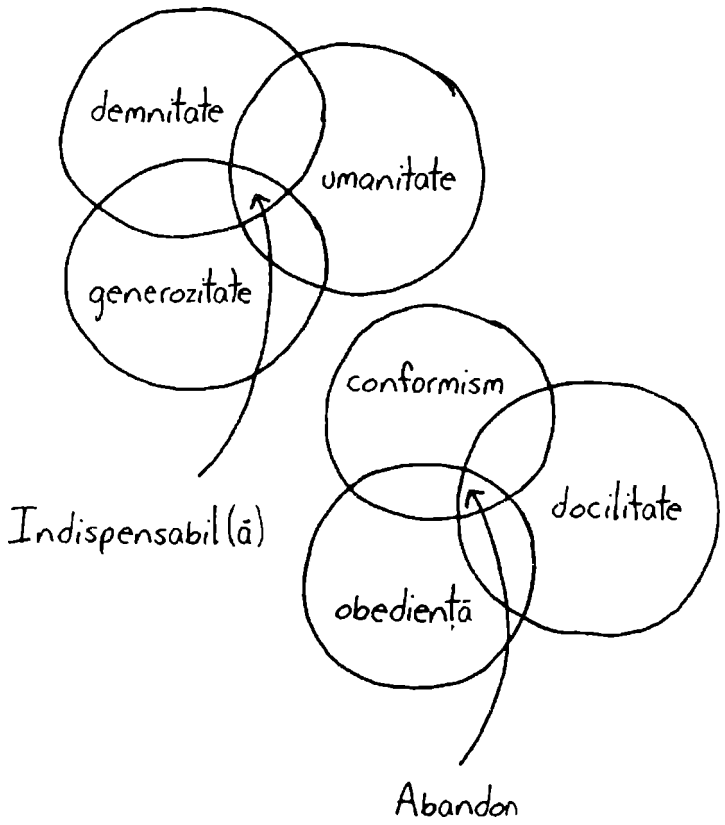
Nesfârșitul ciclu artistic al dăruirii

Când stați de vorbă cu oameni dedicați artei lor, descoperiți următorul fapt: dăruiesc fără încetare.

Nu oferă doar pentru o perioadă dată, sperând să primească, pentru ca apoi, odată trecut un anumit prag, să se rezume la a primi daruri. Mai degrabă, sunt mereu în ipostaza de a oferi. Asta fac, deoarece sunt artiști, nu rotițe neînsemnate

într-o mașinărie. Sunt oameni de neînlocuit, nu angajați substituibili.

E posibil ca ceea ce faceți să nu funcționeze sau nu este exclus să nu puteți face ceea ce știți să faceți și să fiți plătiți pentru asta. Însă sunt sigur că, dacă oferiți suficient oamenilor potriviți, într-un mod corespunzător, darurile dumneavoastră vor fi prețuite, iar demersul dumneavoastră va fi răsplătit. Chiar dacă nu acesta este motivul pentru care o faceți.



Rezumat

Sistemul este la pământ

Nu mi-am propus să vă determin să renunțați la actuala slujbă, nici să vă conving să deveniți antreprenor sau, pur și simplu, să schimbați întreaga lume.

Tot ce am vrut să fac în această carte a fost să vă conving să deveniți artistul care sunteți deja. Să produceți o schimbare. Să susțineți o cauză. Să obțineți respectul și siguranța pe care le meritați.

Dacă am reușit înseamnă că acum știți că aveți un dar de oferit, că puteți face ceva pentru a schimba lumea (sau o parte din ea), făcând-o ceva mai bună. Sper că veți face acest lucru, căci avem nevoie de dumneavoastră.

Cântaţi cu propriul glas.

Nu vă faceţi griji în legătura cu găsirea inspiraţiei. În cele din urmă va veni.

ESTE NASOL SĂ FII SĂRAC.

FIECARE DINTRE NOI AM VENIT PE LUME PENTRU A URCA PROPRIUL NOSTRU MUNTE EVEREST.

Apucaţi-vă de blogging.

Alegerea mediului de exprimare nu este relevantă. CEA MAI BUNĂ CALE DE A OBŢINE APROBAREA CELORLALŢI ESTE SĂ NU AI NEVOIE DE EA.

Scrieţi din inimă.

Nu încercaţi să ieşiţi în evidenţă într-o mulţime; evitaţi mulţimile din capul locului.

Savuraţi obscuritatea cât o aveţi.

Sunteţi responsabili pentru propria dumneavoastră experienţă.

puterea nu este niciodată ofertă. Nimănui nu-i pasă.

puterea se obţine.

Faceţi-o pentru voi înşivă.

Indiferent de alegerea pe care o faceţi, Diavolul îşi primeşte partea cuvenită.

Aveţi grijă să nu vă transformaţi hobby-urile în profesii.

E o pierdere de timp să îţi faci griji în legătură cu raportul „Comercial versus Artistic".

Meritele pot fi cumpărate. Pasiunea nu.

Când visurile devin realitate, nu mai sunt visuri.

permiteţi-i muncii pe care o faceţi să îmbătrânească odată cu dumneavoastră.

Dacă acceptaţi durerea, nu vă poate face rău.

Păstraţi-vă locul de muncă obişnuit.

ignoraţi pe toată lumea,

Păstraţi-vă cumpătarea.

Nu vă faceţi griji în legătură cu găsirea inspiraţiei. În cele din urmă va veni.

Nu mai este la modă să mori tânăr.

Dacă planul dumneavoastră de afaceri depinde de norocul de a fi „descoperit" subit de cineva tare şi mare, probabil că planul va da greş.

NU VĂ COMPARAŢI NICIODATĂ INTERIORUL CU EXTERIORUL ALTCUIVA.

CEL MAI IMPORTANT LUCRU PE CARE ÎL POATE ÎNVĂŢA O PERSOANĂ CREATIVĂ PE PLAN PROFESIONAL EŞTE ŞĂ ÎNŢELEAGĂ CARE EŞTE GRANIŢA DINTRE CEEA CE EŞTE DISPUS(Ă) ŞĂ FACĂ ŞI CE NU.

Cu toţii suntem creativi din naştere; cu toţii primim o cutie de creioane colorate la grădiniţă.

Companiile care nimicesc creativitatea nu mai pot concura cu companiile care o susţin.

Cel mai greu lucru în ceea ce priveşte creativitatea este să vă obişnuiţi cu ea.

E mai greu să aveţi vânzări masive decât pare.

trebuie să vă găsiţi propriul truc.

Lumea se schimbă.

EVITAŢI CÂRCOTAŞII.

Munciţi mai mult.

Semnificaţiile se dezvoltă, oamenii nu.

Cu cât cineva este mai talentat, cu atât are nevoie de mai puţine proptele.

Veți alege?

Aceasta este partea înspăimântătoare, desigur. Este nevoie de sinceritate. Bariera din calea succesului nu are de-a face cu conexiunile pe care le aveți, cu statutul părinților sau cu locul în care trăiți.

De asemenea, nu există indicii că trebuie să vă nașteți cu o serie de haruri sau cu un talent ieșit din comun.

Este extrem de ușor să încercați să faceți un compromis, să le faceți pe amândouă - să vă integrați *și* să ieșiți în evidență. O să le încerc pe amândouă, ați putea spune. Însă această tentativă este sortită eșecului. Nu există loc pentru compromisuri, căci cei care concurează cu dumneavoastră se specializează. Vor fi obsedați fie de dorința de a se integra, fie de motivația de a ieși în evidență. *Actul luării deciziei este actul reușitei.*

Bariera către succes este o alegere. Depinde de dumneavoastră.

Fără regrete

Există un brand popular de îmbrăcăminte care are un slogan uriaș lipit pe articolele vestimentare: FĂRĂ TEAMĂ.

Cred că acest motto este fie nesincer, fie stupid. Bineînțeles că trebuie să ne fie teamă. Probabil că, dacă mergeți pe bicicletă fără cască de protecție, dați dovadă de curaj, însă nu neapărat și de inteligență. Să faceți surf pe o masă de lavă o fi un act de bravură, dar nu unul înțelept. Să înghițiți flăcări fără să vă antrenați o fi, de asemenea, o vitejie, însă suntem cu toții de acord că nu este o dovadă de inteligență.

Așadar, care este cea mai înțeleaptă atitudine? Să vă trăiți viața fără regrete.

Acum că știți cum se numește teama care v-a ținut pe loc ani în șir, ce alegeri aveți de gând să faceți pentru a contracara rezistența? Acum că înțelegeți că societatea vă răsplătește dacă ieșiți în evidență, dacă oferiți daruri, dacă stabiliți conexiuni și sunteți remarcabili, ce alegeți să faceți cu aceste informații?

Aveți un spirit, un daimon care are ceva de arătat lumii. Toată lumea are. Veți continua să îl țineți ascuns, mulțumindu-vă cu mai puțin decât meritați doar pentru că creierului reptilian îi este teamă?

Veți regreta în cazul în care o veți face.

Puteți schimba totul?

E posibil să nu fiți condamnați să rămâneți țintuiți pe același făgaș pentru totdeauna. Făgașul pe care ați apucat-o nu este nici permanent, nici perfect. Cu siguranță, există drumuri mai puțin perfecte, la fel cum se găsesc și altele mai bune. Cert este că puteți schimba totul. Dacă alegeți să o faceți.

Vreme îndelungată, ați fost îndoctrinați să vă găsiți un „rost". Este ușor să vă percepeți situația actuală ca pe un soi de cușcă, o serie de limite pe care nu le puteți depăși. Desigur, trebuie să continuați să trăiți așa cum ați făcut-o și până acum, pentru că orice altă variantă este prea înspăimântătoare, prea riscantă, prea îndrăzneață. Mai ales, ținând cont de sănătatea, de familia, de economia, vârsta, cartierul, organizația, educația și visurile dumneavoastră. Toată lumea are același sentiment.

Și cu toate acestea...

Cu toate acestea, în fiecare zi câțiva oameni (de fapt, ceva mai mulți) schimbă totul. Puteți să o faceți și dumneavoastră. Puteți alege o nouă cale și să porniți la drum. Nu vă

opriți în loc. Sunteți genial(ă) și avem nevoie de contribuția dumneavoastră.

Dedicați-vă muncii. Vă rog.

Un ultim cuvânt

Nu avem cum să devenim mai mediocri în mod profitabil.

Nu putem să fim mai omogeni, mai supuși sau mai ieftini de atât. Nici mai rapizi nu putem fi.

Am acționat împotriva adevăratei noastre firi și am corporatizat, anonimizat și dezumanizat cât de multe sisteme am putut. Până și îngrijirea sănătății este un sistem acum, nu o interacțiune umană. Probabil că am putea merge chiar mai departe, însă pun pariu că nu va fi un demers amuzant sau profitabil.

Dacă toate ipotecile sunt la fel, bineînțeles că pot fi făcute bucăți, amestecate și revândute. Însă aceasta înseamnă că toți bancherii și toate casele sunt similare, la fel și toți proprietarii de case. Ceea ce face ca singurele care contează să fie cele ieftine sau cele profitabile.

Dacă toate produsele dintr-un magazin on-line sunt identice, se înțelege că voi utiliza un site care facilitează realizarea cumpărăturilor în funcție de preț, pentru a găsi cel mai ieftin produs.

Dacă toți angajații nu sunt altceva decât un CV, pe care îl poți scana, atunci de ce mai suntem surprinși că găsim, cu ajutorul computerelor, oameni anonimi și mediocri, care ocupă locuri de muncă la fel de anonime și mediocre?

Dacă toate restaurantele de pe marginea autostrăzii îmi oferă cu voioșie același serviciu, prin intermediul aceluiași personal robotizat, la prețuri similare, atunci de ce ar mai conta unde opresc?

Trebuie să fim mai plați și mai mărunți?

Dorința noastră de a fi tratați ca persoane distincte va pune capăt acestui ciclu. Pasiunea pentru participare și potențialitate, pasiune pe care am sufocat-o în școală și în lumea corporatistă - aceasta este singura cale de salvare.

Toate organizațiile de succes sunt centrate pe oameni. Ființe umane care se dedică artei. Oameni care interacționează cu alți oameni. Bărbați și femei care nu se rezumă să plimbe banii de la unii la alții, ci interacționează, oferă daruri și stabilesc conexiuni.

Toate aceste interacțiuni sunt o formă de artă. Arta nu este doar un tablou; este orice face pe cineva mai bun, orice interacțiune care iese din anonimat, conducând la o concluzie umană (nu doar comercială).

Arta nu poate fi cumpărată și vândută. Trebuie să conțină un element care este un dar, ceva care apropie artistul de privitor, nu ceva care îl izolează. Așadar, trebuie să ne amintim cum să fim artiști.

Artiștii, cel puțin cei mari, văd lumea mai clar decât noi ceilalți. Au *prajna*, sesizând realitatea așa cum este ea, nu prin prisma artistului. Această viziune autentică le permite să vadă viitorul, dincolo de orizontul înnegurat. Lumea noastră se schimbă din ce în ce mai repede, iar cei care vor avea puterea să descrie viitorul care ne așteaptă și să ne conducă într-acolo sunt tocmai artiștii onești.

Singurul lucru care vă împiedică să fiți unul dintre acești artiști este rezistența. Vocea tunătoare a creierului reptilian care vă spune că nu aveți cum să reușiți, că nu o meritați, că oamenii vor râde de dumneavoastră. Nu ducem lipsă de talente, ci de înfăptuire a ideilor. Toți cei care aleg să învingă rezistența și au un spirit suficient de pătrunzător pentru a concepe harta adecvată pot deveni oameni de neînlocuit de succes.

Totuși, nu puteți să vă prefaceți, căci ființele umane simt mult prea repede atunci când un dar nu este un dar, când sunt duse de nas sau manipulate. Și uneori, arta nu este suficientă. Nu este îndeajuns pentru a ne ajuta să vindem sau să ne câștigăm existența. Însă perseverăm, căci menirea noastră este să creăm artă.

Rezultatul produs prin combinația artei cu riscurile, darurile și umanitatea este minunat și totodată ironic. Rezultatul restabilirii contactului cu ființa noastră precomercială va crea, de fapt, o lume postcomercială care ne energizează și ne îmbogățește, conferindu-ne stabilitatea pe care o căutăm de vreme îndelungată.

Bibliografie

Găsiți mai jos lista parțială, oarecum adnotată, a câtorva dintre cărțile uimitoare pe care am avut plăcerea să le citesc în perioada în care am lucrat la această carte. Vreau să îi spun fiecăruia dintre autorii pe care îi voi menționa: „Mulțumesc, opera dumneavoastră a însemnat ceva pentru mine. Am preluat o sămânță din darul generos pe care mi l-ați făcut și am răsădit-o, transformând-o în altceva, cu speranța că se va răspândi".

Despre daruri și artă

The War of Art, de Steven Pressfield
În această scurtă carte, Steven vinde o idee foarte importantă și simplă. Suntem victimele rezistenței, o forță aproape irezistibilă ce se ascunde în creierul nostru reptilian, care ne sufocă latura genială, obligându-ne, în schimb, să ne integrăm. După ce ajungeți să recunoașteți rezistența și aflați ce este, vă veți schimba (în bine).

The Gift, de Lewis Hyde
Amplă, bogată și complexă, această carte scrisă de poetul Lewis Hyde ne poartă într-un tur pe tărâmul darurilor, al artei, poeziei, comerțului și al istoriei lumii. Ni se împărtășește o perspectivă profundă asupra felului în care decizii aparent

mărunte, legate de lucruri precum cămătăria, au schimbat pentru totdeauna lumea în care trăim.

Eseu despre dar, de Marcel Mauss
Este considerată de mulți a fi cartea fundamentală pe tema economiei darurilor. Nu este o lectură distractivă, însă lucrările de acest gen sunt rareori delectabile.

Art is Work, de Milton Glaser
Milton Glaser se dedică muncii. Răspicat, cu mândrie și generozitate, autorul este de multă vreme un deschizător de drumuri în abordarea temei muncii și a importanței acesteia. Opera sa seamănă în mare măsură cu un portofoliu, însă lucrarea menționată vă va pune pe gânduri.

Man on Wire, de Philippe Petit
Petit este un artist, un om care trăiește o aventură prin acțiunile sale. Darul pe care ni-l face este chiar viața sa, iar această carte, la fel ca filmul, vă va încuraja și vă va provoca.

True and False, de David Mamet
Fascinantă, plină de inspirație și, fără îndoială, adevărată, aceasta nu este o carte pentru actori, ci pentru toată lumea. Concisă și de mare impact.

Despre sociologie și economie

The Lonely Crowd, de David Riesman, împreună cu Nathan Glaser și Reuel Denney
Se pare că aceasta este cea mai bine vândută carte de sociologie din toate timpurile. Argumentul-cheie este că „integrarea"

într-un grup mare este un fenomen relativ nou și a schimbat modul în care interacționează ființele umane.

From the American System to Mass Production, 1800-1932, de David Hounshell
Este o carte plină de forță, care conține o perspectivă extraordinară asupra schimbărilor survenite în trecerea de la munca manuală la fabrică, de la măiestria meșteșugarilor la statutul de rotiță neînsemnată a unui sistem. Fapt care s-a întâmplat cu adevărat, pe care l-au trăit străbunicii noștri. Mutațiile au fost dramatice - într-un interval de unu-doi ani, productivitatea unei uzine Ford a crescut de peste cinci ori.

The Power Elite, de C. Wright Mills
Prima carte care pătrunde adânc în sânul clasei privilegiate a corporațiilor americane și în lumea politicii (în mare măsură, este vorba de același grup). Mills face o demonstrație copleșitoare, arătând că țara, școlile și corporațiile noastre funcționau pe baza unui sistem de castă. Vestigiile acestuia sunt încă vizibile, însă lucrurile se schimbă, în unele locuri mai repede decât în altele.

The American Myth of Success: From Horatio Alger to Norman Vincent Peale, de Richard Weiss
Evoluția culturii noastre, văzută prin prisma cărților de dezvoltare personală. Weiss își începe cercetarea în preajma Războiului Civil, mergând până în anii 1950.

The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, de Arlie Russel Hochschild
Hochschild a avut liber acces la stewardesele care lucrau la Delta Airlines în anii 1960. Autoarea descrie suferința extremă

pe care acestea o resimțeau din cauza faptului că erau forțate să-și manifeste emoțiile și buna-dispoziție în fiecare zi de lucru. Nu sunt deloc de acord cu concluzia ei (că efortul emoțional provoacă suferință, nefiind un privilegiu), însă lucrarea sa a fost considerată revoluționară la momentul respectiv.

Stone Age Economics, de Marshall Sahlins
În ciuda titlului inteligent, în realitate este vorba despre o carte ce descrie modul în care funcționau culturile primitive. Una din observațiile-cheie este aceea că vânătorii-culegători se comportau precum bogătașii leneși. Lucrau cam trei ore pe zi și își petreceau restul timpului hoinărind.

Life Inc.: How the World Became a Corporation and How to Take it Back, de Douglas Rushkoff
Doug prezintă un moment de răscruce, conștientizând coliziunea dintre valorile corporatiste și valorile umane. Cartea este, în mare parte, pesimistă, susținând că banii i-au îndepărtat pe oameni unii de alții. Amintind de opera lui Hyde, *The Gift*, autorul demonstrează că barter-ul și schimburile comunitare creează ceva mult mai mult decât comerț.

Etica protestantă și spiritul capitalismului, de Max Weber
În mare măsură neînțeleasă, greu de citit și, din anumite puncte de vedere, incorectă, această carte este și astăzi considerată a fi o realizare uriașă în domeniul sociologiei. Weber încearcă să înțeleagă relația dintre valorile religioase și cele comerciale, în special în raport cu succesul pe care l-au adus Statelor Unite.

Manifestul comunist, de Karl Marx și Friedrich Engels
Această carte nu este despre ceea ce credeți că este. Și cu siguranță, nu este vorba de URSS. Argumentul-cheie este că

experimentele mici nu funcționează în comunism, deoarece sunt corupte de tentația de a fi abandonate, stabilind relații comerciale cu vecinii care își exploatează muncitorii (pentru a profita de beneficii). Numai o revoluție mondială și obținerea puterii de către fermieri și muncitorii din fabrici ar putea pune capăt tranzacției necinstite puse la cale de regi și capitaliști. La nivel profund, autorii au dreptate: atâta timp cât muncitorii nu dețin mijloacele de producție, schimbul va fi în mod inerent incorect. Multe dintre lucrurile pesimiste pe care le-au prezis li s-au întâmplat muncitorilor aflați în partea inferioară a scării ierarhice.

Avuția națiunilor, de Adam Smith
Probabil că există un motiv întemeiat pentru a citi această carte in întregime, însă, dacă așa stau lucrurile, acesta îmi scapă. Îmi sunt suficiente informațiile din seria CliffsNotes.

The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America is Tearing Us Apart, de Bill Bishop
Argumentul-cheie al lui Bill este că oamenii aleg să se mute în cartiere în care lumea votează și gândește la fel ca ei. Abordarea constituie o dezvoltare logică a teoriilor din *The Lonely Crowd*.

The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Every Day Life, de Richard Florida
Richard este prezent în avangarda lucrărilor academice ce studiază modul în care este schimbată economia de către muncitorii care dețin într-adevăr mijloacele de producție. Deciziile acestora – de la locul în care trăiesc până la ceea ce fac – modifică arta creată în cadrul sistemului și totodată și viețile noastre.

The Trap: Selling Out to Stay Afloat in Winner-Take-All America, de Daniel Brook
Un uimitor rechizitoriu, extrem de bine documentat, care demonstrează cât de rău sunt tratați muncitorii reduși la statutul de marfă. Dacă ești mediocru, te-ai ars.

Despre educație

Weapons of Mass Intruction, de John Taylor Gatto
John Taylor Gatto este extrem de furios, ceea ce nu este de mirare. A văzut cele mai rele lucruri pe care le pot face școlile noastre. Înțelege istoria și este o victimă a birocrației. Îmi doresc ca fiecare membru din conducerea unei școli, administrator, profesor și părinte să poată citi un fragment de zece pagini din această carte. Este important.

Schooling in Capitalist America, de Samuel Bowles și Herbert Gintis
O carte scrisă în urmă cu 30 de ani, plină de previziuni corecte cu privire la viitor (și fapte din trecutul nostru).

Learning to Labor: How Working-Class Kids Get Working-Class Jobs, de Paul Willis
Cercetare etnografică din anii 1970, care lansează și argumentează o ipoteză deconcertantă: însăși structura școlii sfârșește prin a consolida mentalitatea „noi și ei", care îi îndepărtează pe majoritatea elevilor de autoritate, pregătindu-i să devină sclavi nefericiți ce muncesc pentru un salariu, în loc să devină lideri productivi.

Despre programare și productivitate

The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering, de Frederick P. Brooks, Jr.
O analiză simplă și utilă a unui subiect foarte complex, nou pentru epoca noastră.

Software Project Survival Guide, de Steve McConnell
Cartea își merită banii pentru observațiile lui Steve asupra etapei de prelucrare și remaniere a unui proiect.

Joel on Software, de Joel Spolsky
Joel este cel mai bun scriitor care se ocupă de conducerea oamenilor inteligenți pe care îl cunosc. Nu am nicio îndoială.

Zen Habits, de Leo Babauta
Observațiile pătrunzătoare pe care Leo le face cu privire la productivitate sunt înspăimântătoare prin simplitatea și eficiența lor.

Despre știință, evoluție și creier

Ever Since Darwin: Reflections in Natural History, de Stephen Jay Gould
Există atâtea cărți minunate despre evoluție, încât este dificil să aleg una. Am ales-o pe aceasta datorită citatului pe care mi-au căzut ochii, dar aș fi putut opta cu ușurință pentru cărțile lui Dan Dennett și Matt Ridley.

Honest Signals: How They Shape Our World, de Alex (Sandy) Pentland

Pentland este profesor la MIT, iar aceasta este, în mare măsură, o carte despre o tehnologie uimitoare pe care o creează autorul, ce măsoară tacit interacțiunile pe care le au oamenii de-a lungul unei zile, atunci când uită că sistemul îi supraveghează. Totuși, de fapt este vorba despre puterea incredibilă a comunicării nonverbale și a ierarhiilor tribale asupra felului în care interacționăm.

Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently, de Gregory Berns

Berns se ocupă într-o anumită măsură de același domeniu ca mine, utilizând însă un punct de vedere biologic. Ideea sa este că percepția, teama și socializarea sunt cei trei factori neurologici fundamentali care-i determină pe anumiți oameni să fie gânditori originali. Am fost motivat să-i citesc cartea, exact când o terminam de scris pe a mea, deoarece datele sale științifice confirmă pe deplin cei trei piloni pe care îi descriu eu aici.

How We Decide, de Jonah Lehrer

Aceasta este o introducere nemaipomenită în teoriile referitoare la creier, care arată că înțelegem din ce în ce mai bine modul în care conlucrează diferitele părți ale creierului pentru a crea rezultate pe care trebuie să le acceptăm. Lehrer face trimitere la o altă carte extraordinară, *Descartes' Error*, de Antonio Damasio.

Despre înțelepciune

Don't Bite the Hook: Finding Freedom from Anger, Resentment, and Other Destructive Emotions, de Pema Chödrön.
Pema, o călugăriță budistă, care s-a convertit la o vârstă târzie, cu rădăcini în America, este profesoara mea preferată. Ea are capacitatea de a stabili o conexiune simplă și clară cu ascultătorii și cititorii, cărora le oferă câteva observații pătrunzătoare și pregnante. În această carte vorbește despre *shenpa*, ciclul anxietății căruia îi cădem pradă ori de câte ori ne confruntăm cu o situație stresantă.

Awakening the Buddha Within: Tibetan Wisdom for the Western World, de Lama Surya Das
Există nenumărate cărți care se adresează occidentalilor aflați în căutarea filosofiei simple a budismului. Această carte este extrem de detaliată și serioasă.

Ignore Everybody: And 39 Other Keys to Creativity, de Hugh MacLeod
Există un milion de cărți despre creativitate. Cele care subminează rezistența atât de direct și eficient sunt extrem de puține. Această carte elimină scuzele care v-au împiedicat să fiți creativi. Vă cere să deveniți artiști.

The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, de Nassim Nicholas Taleb
Taleb face o demonstrație fascinantă, arătând că evenimentele previzibile despre care toată lumea știa că vor schimba totul nu sunt deloc previzibile.

Peace Is Every Step: The Path of Mindfulness in Every Day Life, de Thich Nhat Hanh
Aceasta nu este o carte despre religie. Este vorba despre capacitatea de a vedea lucrurile așa cum sunt și de a le găsi mai degrabă interesante decât amenințătoare. Într-o lume în care nu mai există tigri cu colți sabie, aceasta se dovedește a fi o abordare productivă.

Despre depășirea rezistenței și a deveni creativ

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, de David Allan

Presentation Zen: Idei simple despre designul și susținerea prezentărilor, de Garr Reynolds

A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative, de Roger von Oech
Toate aceste trei cărți sunt colecții clasice de tactici eficiente. Și niciuna dintre ele nu va funcționa până în momentul în care nu veți face alegerea de a vă confrunta cu rezistența.

Bloguri și bloggeri-cheie

Church of the Customer, Kevin Kelly, Joel on Software, Tom Asacker, Bob Lefsetz, Clay Shirky, Jim Leff, Chris Anderson, David Meerman Scott, Penelope Trunk, Tony Morgan, Brian Clark, Cory Doctorow, Indexed, Stephen Johnson, Hugh MacLeod, The SAMBA Blog, PSFK.